



# **Universitat Autònoma de Barcelona**

**Facultad de Economía y Empresa**

**Máster Universitario en Marketing**

## **TRABAJO DE FIN DE MÁSTER**

### **INVESTIGACIÓN DE MERCADO PARA DETERMINAR LA VIABILIDAD DEL INGRESO DEL CRM INMOBILIARIO MOBYSUITE EN EL MERCADO DE BARCELONA ÁREA METROPOLITANA**

**Autores:**

María Pía Ramos  
Luz María Menéndez  
Leandro Vásquez

**Tutor:**

Gabriel Izard

Barcelona, junio 2020

## **Agradecimientos**

**A nuestras familias**, que siempre nos han apoyado, nos formaron enseñándonos el coraje para tomar decisiones que muchas veces escapan de lo racional. Y por estar presentes en tiempos de felicidad y de incertidumbre a pesar de la distancia.

**A Dante Opazo**, CEO de Apptec, empresa fundadora de MobySuite, por su disponibilidad y transparencia a la hora de brindarnos la información, y por permitirnos utilizar la imagen de la empresa. Sin su apoyo este trabajo no hubiera sido posible.

**A nuestro tutor, Prof. Gabriel Izard**, por guiarnos en la realización de este trabajo y brindarnos su apoyo.

**A los profesores del máster**, por alimentar nuestro pensamiento crítico y por compartir sus conocimientos con nosotros.

**A nuestros amigos**, la familia que elegimos, porque siempre están, en las buenas y en las malas.

*"No sólo no hubiéramos sido nada sin ustedes, sino con toda la gente que estuvo a nuestro alrededor desde el comienzo. Algunos siguen hasta hoy... ¡Gracias totales!"*

*Gustavo Cerati*

## Contenidos

I. Introducción.....	5
1. Objetivos.....	7
1.1. Objetivo general .....	7
1.2. Objetivos específicos.....	7
II. MobySuite .....	8
1. La empresa .....	8
2. El producto .....	8
III. Marco teórico .....	11
1. Orientación al mercado .....	11
1.1. CRM.....	13
2. Análisis del mercado.....	16
2.1. Situación del mercado .....	16
2.2. Clientes.....	31
2.3. Competencia.....	33
2.3.1. CRM Generales .....	33
2.3.2. CRMs específicos para el sector inmobiliario .....	34
2.3.2.1. Contacto mediante cliente incógnito .....	36
3. Análisis interno y externo de MobySuite.....	38
3.1. Análisis FODA .....	38
IV. Marco aplicativo .....	41
1. Identificación de las necesidades .....	41
2. Propuestas de adaptación .....	42
2.1. Costos de las adaptaciones .....	48
3. Implicaciones en el marketing .....	48
3.1. Plaza .....	48
3.2. Precio.....	49
3.3. Promoción .....	50
3.3.1. Boca oreja .....	50
3.3.2. Marketing de eventos.....	51
3.3.3. Medios digitales.....	52
3.4. Costos de promoción.....	59
4. Resultados esperados .....	60
IV. Conclusiones.....	62

V. Bibliografía .....	64
-----------------------	----

## Índice de tablas

<b>Tabla 1:</b> Tipos de CRM .....	14
<b>Tabla 2:</b> Evolución de viviendas iniciadas (obra nueva) .....	16
<b>Tabla 3:</b> Evolución de viviendas terminadas (obra nueva).....	18
<b>Tabla 4:</b> Superficie media viviendas nuevas.....	18
<b>Tabla 5:</b> Precio medio viviendas nuevas.....	19
<b>Tabla 6:</b> Nacionalidad del adquiriente .....	19
<b>Tabla 7:</b> Evolución de hipotecas en Barcelona .....	20
<b>Tabla 8:</b> Tasa interanual del precio de la vivienda usada .....	22
<b>Tabla 9:</b> Precios MobySuite.....	50
<b>Tabla 10:</b> Resultados estimados para las campañas de Facebook .....	55
<b>Tabla 11:</b> Resumen de costos de promoción .....	59
<b>Tabla 12:</b> Escenario de resultados probables .....	61

## Índice de ilustraciones

<b>Ilustración 1:</b> Orientación al mercado .....	12
<b>Ilustración 2:</b> Evolución de viviendas iniciadas (obra nueva) .....	17
<b>Ilustración 3:</b> Compra venta de vivienda nueva vs usada .....	21
<b>Ilustración 4:</b> Evolución del precio de la vivienda de segunda mano .....	22
<b>Ilustración 5:</b> Proceso de compra de vivienda.....	24
<b>Ilustración 6:</b> Evolución del número de hipotecas de tipo fijo frente a las de tipo variable ..	26
<b>Ilustración 7:</b> Evolución del número de hipotecas en Cataluña .....	27
<b>Ilustración 8:</b> Evolución del número e hipotecas desde 2003 en España.....	27
<b>Ilustración 9:</b> Número de contratos realizados 2000 - 2018 .....	28
<b>Ilustración 10:</b> Alquiler medio mensual .....	29
<b>Ilustración 11:</b> Costos de alquiler de vivienda .....	31
<b>Ilustración 12:</b> Mockup del chatbot.....	44
<b>Ilustración 13:</b> Mockup App .....	46

## **I. Introducción**

En el presente trabajo se analizará la viabilidad del lanzamiento de un CRM específico para el sector inmobiliario en Barcelona, el cual fue desarrollado originalmente para el mercado chileno y se encuentra en Perú y México, y próximamente en Colombia y Panamá. Estos mercados tienen la particularidad de que se encuentran en pleno auge de construcción, y no están regulados en su totalidad, esto se ve reflejado en la cantidad de apartamentos por edificio y la altura de los mismos. Esta situación se diferencia enormemente con el mercado de Barcelona, que está desarrollado y cuenta con una serie de normativas tomadas por la Generalitat con el fin de regular la actividad, y disminuir los efectos de gentrificación. Asimismo, se trata de un mercado que se vio muy afectado por la crisis inmobiliaria del 2008.

El objetivo es realizar un estudio de mercado a partir de datos del mercado para entender el comportamiento del mismo, y su evolución en los últimos años, con el fin de verificar si es factible la implementación de un CRM que, como se mencionó previamente, está pensado para un mercado en crecimiento. Además, a partir de esta investigación haremos propuestas de adaptación de producto para lograr satisfacer las necesidades de los clientes en Barcelona.

Existen muchos CRM en el mercado, por lo que resulta importante diferenciarse de la competencia ofreciendo prestaciones que den un valor agregado. Muchos softwares están optando por especializarse en un área o sector en particular, para depositar todos los esfuerzos en buscar soluciones a las necesidades concretas del sector.

La introducción de los CRM en las empresas supuso una mejora en el conocimiento de los clientes y el mercado. Los beneficios para las empresas son varios, pero es importante destacar que un CRM no es una simple base de datos con información de los clientes, sino que, si bien se puede administrar mucha información no solo de contacto, también de experiencia de compra, por ejemplo, permite tener una visión global de la empresa. Las empresas son conscientes de estos beneficios, y se ve reflejado en el uso de los softwares. En Europa, el 19% de las empresas con al menos 10 empleados utilizan CRMs para administrar la información de sus clientes con fines de marketing. Este número es levemente más elevado si nos centramos en España, donde al año 2019, 24% de las empresas utilizan CRMs con ese fin (Eurostat, 2020).

## **1. Objetivos**

### **1.1. Objetivo general**

Determinar la factibilidad de la implementación del software inmobiliario MobySuite en el mercado inmobiliario de Barcelona área metropolitana.

### **1.2. Objetivos específicos**

Indagar sobre el mercado inmobiliario en Barcelona, sus características, evolución y respuesta a la crisis inmobiliaria, según los datos de ventas, precio, construcciones, entre otros, en últimos quince años. En base a esto, identificar las necesidades del mercado de MobySuite y determinar las discrepancias con las prestaciones del software.

Entender las adaptaciones de producto que podrían ser necesarias considerando las necesidades de las inmobiliarias y las características del mercado inmobiliario.

Reconocer las implicaciones en lo que respecta a las demás áreas del marketing como plaza, promoción y precio.



## **II. MobySuite**

### **1. La empresa**

Apptec es un startup dedicada a la ingeniería de software, con su foco en las tecnologías web y móviles. La empresa fue fundada en el año 2012 en Santiago de Chile, y desde su fundación ha estado en constante crecimiento, alcanzando no solo el mercado chileno, sino también sumando los mercados de Perú y México, y próximamente Colombia y Panamá.

Si bien realiza sistemas a medida según los requerimientos de cada cliente, el producto estrella es MobySuite, un CRM para el mercado inmobiliario que ha tenido gran éxito, en parte por el constante desarrollo del mercado, y sin dudas por las prestaciones que ofrece.

Otro aspecto a destacar de la empresa es que consideran a sus clientes *partners*, esto es un reflejo de la importancia que los mismos tienen en el proceso de desarrollo de soluciones adaptadas a las necesidades. Para eso cuenta con un departamento de I+D (investigación y desarrollo) que busca crear o mejorar los productos según las necesidades de los clientes.

### **2. El producto**

MobySuite es una *suite* de sistemas que contempla desde el primer contacto del cliente hasta la post venta, es decir, está presente en todo el proceso de compra de un inmueble. El mismo permite controlar y gestionar todos los procesos comerciales de los promotores inmobiliarios mediante la automatización de procesos y la optimización de los recursos. Otra ventaja del software es que permite integrarse a los sistemas internos y necesidades de cada cliente, teniendo siempre presente el proceso, desde el primer contacto con el cliente, hasta la entrega de la propiedad.

Este software se caracteriza por estar estructurado en módulos, permitiendo al cliente agregar módulos para crear el software que más se adapta a las necesidades de la empresa. El módulo central es el de gestión comercial, que funciona como base del software, a partir de este se pueden adquirir otros módulos complementarios como aplicación móvil gerencial, aplicación móvil de recepción, aplicación móvil de entrega, aplicación móvil de clientes, cotizador web + api, reserva web, centralizador de portales web, integración de CRM externos, postventa y plan de pago de los clientes.

## Módulos del software

- **Gestión comercial:** Este módulo es la base del software y por tanto es imprescindible contratarlo para el funcionamiento del mismo, este tiene la capacidad de automatizar una serie de procesos que facilitan las tareas del promotor; realiza un control total del sistema que incluye los precios de lista; permite la modificación de contratos; personalización del diseño de documentos; generación de KPI's, y seguimiento de las actividades realizadas por los ejecutivos.
- **Aplicación móvil gerencial:** Este módulo ofrece una serie de prestaciones extra, que sirven de complemento al módulo base de gestión comercial, pero con la ventaja de poder ser manejado desde un dispositivo móvil. Estas características incluyen: notificaciones *push* que permite una atención mayor a los procesos activos ya que reciben notificaciones de los cambios o sucesos relevantes; reportes y gráficos en tiempo real, que son útiles al momento de perseguir objetivos, tener un pantallazo actualizado para entender qué modificaciones pueden ser necesarias y facilitar la toma de decisiones; autorización de descuentos, es decir permite al promotor autorizar o rechazar descuentos adicionales para los clientes; modificación de precios de lista; esquema del proyecto en el que se puede ver el estado y detalle de los bienes.
- **Cotizador web:** Este módulo permite generar automáticamente un registro de clientes; hacer un seguimiento de las cotizaciones; llevar control en tiempo real del *stock*; y hacer envío de cotizaciones personalizadas vía email.
- **Reserva web:** El módulo de reserva web ofrece facilidades en lo referido a reservas y pagos como integración de pagos con WebPay Plus; códigos promocionales; notificaciones de reservas online pudiendo realizar un seguimiento de las mismas en tiempo real; envío de reservas personalizadas vía email.
- **Centralizador de portales web:** Este módulo permite integrar distintos portales web que el promotor esté utilizando, centralizando la información y por lo tanto facilitando el manejo de la misma. Las prestaciones del mismo son integración con los distintos portales existentes; seguimiento y asignación de cotizaciones; KPI's de desempeño de los portales; alertas a los ejecutivos de venta en tiempo real.

- **Integración de CRM externos:** El módulo de integración de CRM externos ofrece la posibilidad de incorporar otros softwares de CRM que puedan estar utilizando, pero sumando las utilidades que este nuevo software ofrece. Las características incluyen conexión directa con formularios desde Facebook; integración con el sitio web del prestador inmobiliario; captación de leads con Google Ads; conexión con otros CRM del mercado; integración con ERP contables.
- **Postventa inmobiliaria:** Este facilita actividades e interacciones que deban realizarse luego de la venta, permitiendo la creación de consultas, solicitudes y reclamos; coordinación de visitas técnicas y generación de actas; coordinación y generación de órdenes de trabajo; y creación de informes para mejorar el servicio.
- **Plan de pago de clientes:** El último módulo ofrece facilidades relacionadas con los pagos del cliente, permitiendo generar nuevos canales de pagos para ellos; integración de la forma de pago con WebPay Plus; notificaciones de pagos; recibo de pagos; acceso privado para los clientes.

### III. Marco teórico

Hoy en día es importante para las empresas conocer a sus clientes, para así tener adaptarse a cualquier cambio, ya sea del entorno o de las necesidades de los clientes. Esto significaría una ventaja competitiva significativa. “Si podemos mantener a nuestros competidores enfocados en nosotros, mientras nosotros no mantenemos enfocados en el cliente, al final nos ira bien” - Jeff Bezos.

#### 1. Orientación al mercado

Hoy en día es importante que las empresas estén orientadas al mercado porque por un lado se logran mejores resultados y se satisfacen las necesidades del cliente. Por otra parte, al conocer al *buyer*, en el fondo se conocen sus costes y ganancias (su cadena de valor). En el caso de una empresa desarrolladora de softwares esto es importante porque se logra hacer mas eficiente el proceso de trabajo ya que las ayuda a saber en que etapas del desarrollo hacer hincapié.

*“La creación de valor para los clientes industriales se realiza de dos maneras: ya sea mediante la mejora de los costes del cliente, ya sea mediante la mejora de los ingresos del cliente. Es por eso que es importante no solo entender la estructura de los costes y beneficios de nuestros clientes, sino que, para poder ayudarlos a incrementar sus ingresos, deberemos entender la estructura de los costes e ingresos de sus clientes. Una organización orientada al mercado debe entender no solo la cuenta de resultados de su cliente, sino la cuenta de resultados de toda la cadena donde su cliente juega un papel.”*  
(Villanueva y de Toro, 2017, p. 53)

Las empresas que están orientadas al mercado cuentan con un mayor número de clientes satisfechos, mayor nivel de compra y menores costes. A su vez, se adaptan con mayor rapidez a los cambios en las necesidades y deseos de los clientes, adaptando los productos existentes o lanzando nuevos al mercado. De esta manera, proporcionan más valor a los mismos, lo que genera que se encuentren en mejor posición para lograr una ventaja competitiva sostenible e incrementar o defender su cuota de mercado, siendo así más efectiva en distintas dimensiones, tanto en resultados financieros como en innovación, satisfacción y lealtad de los clientes.

Esto no es ajeno a Apptec ya que ellos, dentro de su organización tratan a sus clientes como *partners*, generando lazos y trabajando con ellos, buscando soluciones adaptadas a sus necesidades específicas. “Consideramos que las relaciones humanas son esenciales en la

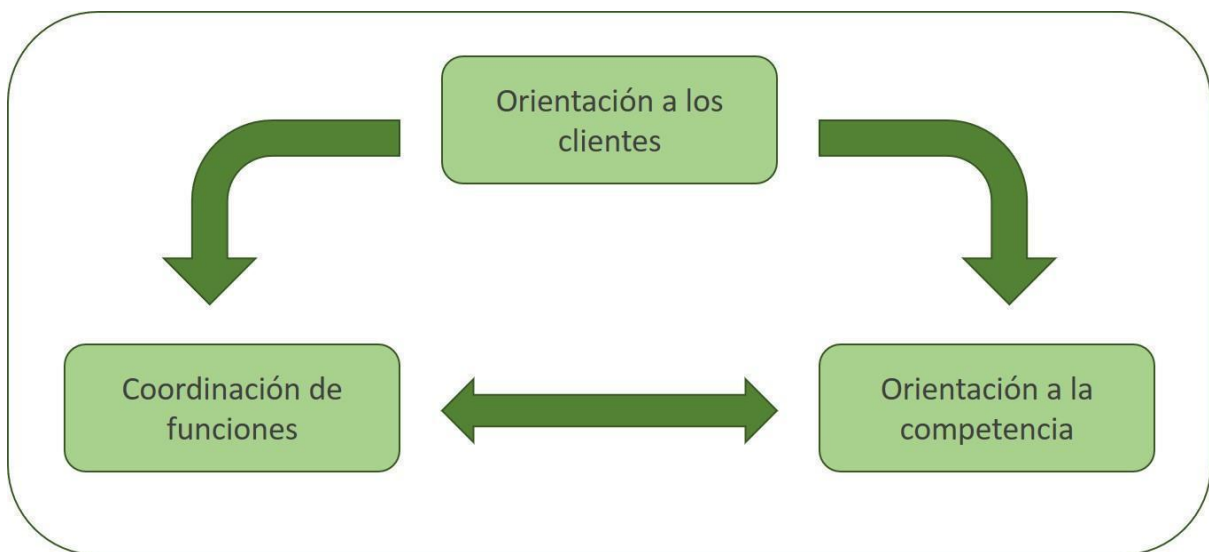
estrategia de negocios, por esta razón buscamos ser el *partner* tecnológico de nuestros clientes” (Apptec, 2020).

El principal objetivo es lograr la satisfacción de los clientes, y para poder lograrlo toda la empresa debe estar involucrada en esa tarea, mirando siempre hacia “afuera”, detectando las necesidades y deseos de los consumidores. También es necesario lograr un equilibrio entre investigación tecnológica e investigación de mercado, realizar un seguimiento a la competencia y tener una perspectiva a largo plazo. Por otro lado, se debe tener en cuenta que en las decisiones de I&D y Producción influye decisivamente el área de Marketing.

Una empresa orientada al mercado debe obtener información referida a la competencia, proveedores, clientes, y otros sectores relevantes; es una cuestión de cultura organizativa, por lo que la adquisición de información debe realizarse en todas las áreas de la empresa.

Hay tres componentes mediante los cuales se realiza la orientación al mercado: orientación al cliente, a la competencia y la coordinación de funciones:

**Ilustración 1:** Orientación al mercado



*Recuperado de Munera, José Luis y Rodríguez Escudero Ana Isabel. (1998). Marketing Estratégico. Madrid, España.*

**Orientación a los clientes:** detectar las fuentes y crear más valor para nuestros clientes, fijar objetivos de satisfacción de los mismos y hacer un seguimiento constante del nivel de compromiso de los clientes. La información de los clientes debe circular libremente por toda

la organización, de manera que toda la empresa esté comprometida y tenga al alcance las herramientas para poder incrementar la satisfacción de los mismos.

*Orientación a la competencia:* es de suma importancia conocer y saber la situación de la competencia tanto en el corto como en el largo plazo. En el corto plazo podemos saber sus reacciones por medio de sus fortalezas y debilidades, y en el largo plazo nos permitirá ir hacia nuevos terrenos donde la competencia no haya descubierto o no se haya instalado y a su vez entender su estrategia, saber cuáles son sus puntos fuertes y débiles para posicionarnos de una mejor manera y hacerles frente.

*Coordinación de funciones:* todas las áreas de la empresa deben saber y actuar orientadas al mercado, de nada sirve que el área de marketing solo lo sepa y lo lleve a cabo, sino que todos los departamentos deben actuar de manera integrada para satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes. Los directivos saben cómo hacer y controlar que cada uno de sus empleados contribuya a crear valor para los clientes.

La orientación al mercado y la innovación generan un mayor compromiso por parte de los empleados, suelen estar más satisfechos, y a su vez muestran menos conflictos con la organización y trabajan más en equipo.

## **1.1. CRM**

Las empresas orientadas al mercado cuentan con herramientas que les ayudan a llevar adelante los procesos con el foco en el cliente. Entre estas encontramos los CRM. El Customer Relationship Management (CRM), en español la gestión de las relaciones con los consumidores, tiene sus orígenes en los años 80, en ese entonces los softwares eran complicados y necesitaban de mucho tiempo y dinero para la implementación. En los años 90, sin embargo, los CRM se hacen más populares, pudiendo destacar la creación de Siebel, como el momento clave para los CRM.

A grandes rasgos, un CRM consiste en un software que permite gestionar las relaciones con los clientes, centraliza la información y comunicaciones de la empresa con los clientes en un mismo sitio, pero fundamentalmente que quede registrada y disponible para todos dentro de la empresa. Estos datos pueden ser desde clientes actuales, nombres, teléfonos, e-mails, entre otros. Así como también los contactos entre la empresa y clientes o potenciales clientes como mails, llamadas, visitas al sitio web, entre otros. En esencia, en la actualidad las empresas buscan conseguir datos de los clientes desde cualquier punto de contacto que tengan con estos.

Es difícil encontrar una definición global y aceptada por todos, pero según Buttle y Maklan (2015, p.19) podemos definir CRM como “la estrategia comercial central que integra procesos y funciones internas, así como redes externas, para crear y entregar valor a los clientes para obtener beneficios. Está basado en datos de alta calidad y es posible gracias a las tecnologías de la información”.

Dicho esto, es necesario destacar que existen tres tipos diferentes de CRM: estratégico, operacional y analítico. Estos tres tipos están en estrecha relación con los objetivos de las empresas.

**Tabla 1:** Tipos de CRM

Estratégico	El CRM estratégico es una estrategia comercial central enfocada en el cliente, que tiene como objetivo ganar y retener clientes rentables.
Operacional	El CRM operacional se centra en la automatización de la orientación al cliente, que incluye procesos como ventas, marketing y servicio al cliente.
Analítico	El CRM analítico es el proceso a través del cual las organizaciones transforman datos relacionados con el cliente en información procesable, ya sea para propósitos estratégicos o tácticos.

*Recuperado BUTTLE, F., MAKLAN, S. (2015) CRM. Concepts and technologies. Routledge, New York.*

En primer lugar, el CRM estratégico se caracteriza por estar enfocado principalmente en el desarrollo de un negocio con una cultura centrada en el cliente, buscando ofrecerle valor y de esta manera destacarse de la competencia (Buttle, F., Maklan, S., 2015). El objetivo aquí es conseguir nuevos clientes al mismo tiempo que retener los actuales.

Por otra parte, el CRM operacional se enfoca en la automatización de procesos del negocio que son vistos por el cliente. Esto permite que el sector de marketing, el de ventas y funciones de

servicio estén no solo automatizadas sino también integradas. En lo que respecta al marketing el beneficio es la automatización del mismo, principalmente cuando se trata de ventas multi canal que tienden a ser entornos más difíciles de gestionar si no se cuenta con este tipo de software. Este tipo de CRM permite manejar campañas, optimizar las estrategias y realizar marketing basado en eventos. Así mismo, en la automatización de las fuerzas de ventas encontramos aplicaciones que permiten manejar cuentas, oportunidades, proceso de ventas, contactos entre otros. Y en último lugar encontramos la automatización de servicios que incluye manejo de casos, comunicaciones con los clientes, control del nivel del servicio, etc. (Buttle, F., Maklan, S., 2015).

Finalmente, el CRM analítico se preocupa de recopilar, almacenar, extraer, integrar, procesar, interpretar, distribuir, usar y reportar datos relacionados con el cliente con el objetivo de mejorar no solo el valor del cliente, sino también el de la empresa. La base de este tipo de CRM se encuentra en la información relacionada con el cliente (Buttle, F., Maklan, S., 2015).

Si bien los principales tipos de CRM son los recién mencionados, podemos destacar un cuarto tipo de CRM que está cobrando importancia en la actualidad, aunque no se ubica en el mismo nivel que el estratégico, operacional y analítico, el CRM social. Este permite a las empresas sacarle jugo a los datos que pueden obtener de las diferentes redes sociales, claro está, con el propósito de tener una mejor gestión de los clientes y por tanto perfeccionar la relación con ellos (Buttle, F., Maklan, S., 2015).

La categoría de CRM en la que se ubica MobySuite con su módulo base sería analítico, ya que este ayuda a las empresas en la generación de reportes, que se basan en datos relacionados con los clientes, de dónde provienen, cuáles son los puntos fuertes y débiles del proceso de ventas y donde se concretan más las ventas.

Si se adquiere con todos sus módulos, además de ser un CRM analítico, también toma las características de uno operativo ya que cada módulo aporta a la relación comercial entre la empresa y el cliente final, como por ejemplo el sistema post venta, el cotizador web, reserva web, entre otros, agregando de esta manera, valor a cada uno de los aspectos del negocio.



## 2. Análisis del mercado

### 2.1. Situación del mercado

Considerando que el producto MobySuite es un CRM creado para satisfacer las necesidades de las inmobiliarias, es necesario tomar en cuenta el mercado de la vivienda en Barcelona área metropolitana, ya que el mercado inmobiliario tuvo una fuerte baja en el año 2007, debido al estallido de la burbuja inmobiliaria.

En el siguiente análisis se tomará en cuenta los datos relacionados a la evolución de la construcción de viviendas nuevas iniciadas y terminadas, junto con la evolución de compra venta de viviendas tanto nuevas como usadas, para así poder determinar y ver a grandes rasgos, el tipo de mercado en el cual se tendrá que adaptar el software ya antes mencionado.

### Evolución del mercado de la vivienda

Como es de esperar luego de la crisis vivida a contar del año 2007, el mercado de la vivienda tuvo una considerable baja, tomando en cuenta los datos obtenidos por el Ajuntament de Barcelona, en el primer año después de la crisis hubo una baja de un 35,2% en la construcción de las viviendas nuevas, pasando de un total de 35.145 viviendas iniciadas en el año 2007 a 12.373 viviendas iniciadas en el año 2008, como se demuestra en la tabla 2.

**Tabla 2:** Evolución de viviendas iniciadas (obra nueva)

Evolucion de viviendas iniciadas (obra nueva)	
Año	Ámbito metropolitano
2007	35.145
2008	12.373
2009	2.525
2010	2.466
2011	5.229
2012	2.913
2013	1.655
2014	2.446
2015	3.988
2016	5.753
2017	8.462
2018	10.306
2019	6.918

*Tabla de elaboración propia en base a los datos de Ajuntament de Barcelona. (2020). Construcción de viviendas [Evolución de las viviendas iniciadas (obra nueva), por distritos].*

Considerando estos datos de viviendas iniciadas, se puede notar una tendencia a la reactivación del mercado a contar del año 2014, mostrando un claro incremento en las viviendas iniciadas en comparación al año 2013 y una tendencia al alza en los años próximos, teniendo un *peak* en el año 2018, como se puede notar en la ilustración 3.

**Ilustración 2:** Evolución de viviendas iniciadas (obra nueva)



*Gráfica de elaboración propia basada en los datos de Ajuntament de Barcelona. (2020). Construcción de viviendas [Evolución de las viviendas iniciadas (obra nueva), por distritos].*

Otro dato a tomar en cuenta es el que tiene relación a las viviendas nuevas terminadas por año, las cuales también presentan un decaimiento luego del año 2007 (32.130 viviendas terminadas), para luego presentar un repunte a contar del año 2016 (3.167 viviendas terminadas) según datos obtenidos por el Ajuntament de Barcelona, como se muestra en la tabla 3.

**Tabla 3:** Evolución de viviendas terminadas (obra nueva)

Evolución de viviendas terminadas (obra nueva)	
Año	Ámbito metropolitano
2007	32.130
2008	30.654
2009	6.864
2010	2.926
2011	8.925
2012	4.996
2013	3.086
2014	2.553
2015	2.035
2016	3.167
2017	4.064
2018	4.794
2019	4.058

*Tabla de elaboración propia en base a los datos de Ajuntament de Barcelona. (2020). Construcción de viviendas [Evolución de las viviendas iniciadas (obra nueva), por distritos].*

### Superficie Media de viviendas

Un punto para tomar en cuenta es el tipo de vivienda construida, esto relacionado a la cantidad de metros cuadrados construidos, lo cual se podría pensar que, por el aumento de la población con el transcurso de los años, el crecimiento de la ciudad y la tendencia hoy en día de tener familias pequeñas, estas podrían tener una tendencia a disminuir con respecto a los años. Pero esto no es así, la superficie media de las viviendas nuevas construidas en el año 2019 es de 90,95 m<sup>2</sup> teniendo en promedio un crecimiento respecto al año anterior como se muestra en la tabla.

**Tabla 4:** Superficie media viviendas nuevas

Superficie media viviendas nuevas	
Año	m <sup>2</sup> construídos
2013	84,2
2014	86,3
2015	84
2016	86,2
2017	92,6
2018	82,15
2019	90,95

*Tabla de elaboración propia en base a los datos de Ajuntament de Barcelona. (2019c). Compraventas, superficie y precios de las viviendas nuevas y usadas por trimestres [Conjunto de datos].*

Sumado a la superficie media de las viviendas en los últimos años, es también interesante el análisis de la evolución de precios, ya que, al mantener la superficie construida promedio, considerando el aumento del precio en los suelos año a año, se puede ver que los precios promedio han tenido un crecimiento desde el año 2013 a el año 2019 de un 65%, teniendo un precio promedio para el año 2019 de 460,65€ (miles de euro).

**Tabla 5:** Precio medio viviendas nuevas

Precio medio viviendas nuevas	
Año	Precio en miles de Euros
2013	279,5
2014	287,1
2015	292,2
2016	351,4
2017	377,7
2018	379,75
2019	460,65

*Tabla de elaboración propia en base a los datos de Ajuntament de Barcelona. (2019c). Compraventas, superficie y precios de las viviendas nuevas y usadas por trimestres [Conjunto de datos].*

Esta tendencia al alza en los precios dentro de Barcelona área metropolitana y la tendencia en aumentar o mantener los metros cuadrados construidos, nos refleja una clara segmentación de mercado respecto a las viviendas nuevas, ya que no hay una relación entre las viviendas ofertadas a las viviendas demandadas, por lo que solo un apartado de la población se encontraría en condiciones de poder acceder a este tipo de viviendas.

**Tabla 6:** Nacionalidad del adquiriente

Nacionalidad del adquiriente		
Año	Español	Extranjero
2013	7.629	1.279
2014	9.025	1.581
2015	10.424	1.805
2016	12.094	2.172
2017	13.290	2.386
2018	11.930	1.861
2019	11.356	2.053

*Tabla de elaboración propia en base a los datos de Ajuntament de Barcelona. (2019b). Compraventas según titularidad y nacionalidad del adquiriente de la vivienda por trimestres [Conjunto de datos].*

Los compradores de las viviendas en Barcelona, corresponden en su mayoría a personas de nacionalidad española los cuales en el año 2019 corresponden al 84,69% del total de adquirientes.

**Tabla 7:** Evolución de hipotecas en Barcelona

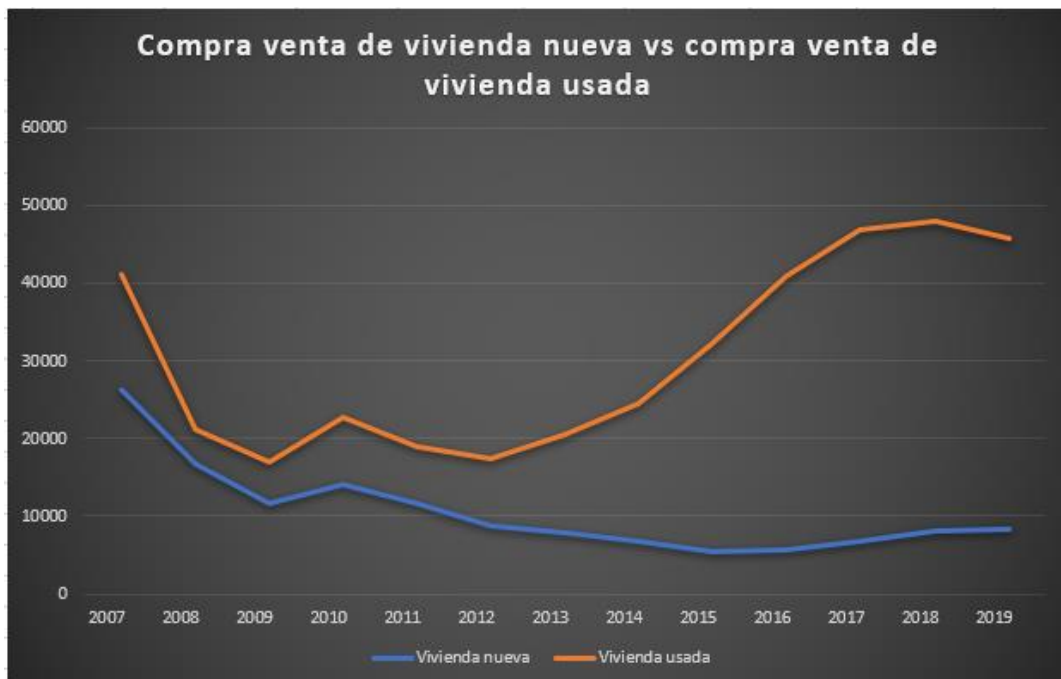
Evolución de hipotecas en Barcelona			
Año	Cantidad	Capital miles €	Importe medio
2008	81.783	14.304.941	174.913
2009	61.886	8.349.445	134.917
2010	63.827	8.713.138	136.512
2011	43.752	5.744.012	131.286
2012	28.302	3.232.614	114.219
2013	20.015	2.351.720	117.498
2014	21.626	2.632.473	121.727
2015	27.756	3.613.528	130.189
2016	32.925	4.490.535	136.387
2017	37.561	5.597.714	149.030
2018	43.692	6.814.826	155.974
2019	43.198	7.016.449	162.425

*Tabla de elaboración propia en base a los datos de Ajuntament de Barcelona. (2020b). Evolución del número de hipotecas en Barcelona y otros ámbitos territoriales por meses. 2008-2020 [Conjunto de datos].*

La tendencia en la compra de inmuebles al alza que se presenta desde el año 2014 posterior a la crisis sufrida en 2007, está directamente relacionada con la evolución de las hipotecas, ya que estas también comenzaron su repunte desde el año 2014, tanto en la cantidad, como en el importe promedio por año, lo que también tiene relación a la tendencia en el aumento del precio de los inmuebles, ya que si bien en el año 2019 hubo una reducción en la cantidad de hipotecas respecto al 2018 (494 hipotecas menos), el importe medio incrementó.

Un indicador que muestra una heterogeneidad en los datos es el que corresponde a la compra de viviendas, ya que se puede ver un leve descenso en la compra venta de viviendas nuevas en contraste de la compra y venta de viviendas usadas, siendo este último mostrándose como el sostenedor principal de este mercado, como se muestra en la gráfica.

### Ilustración 3: Compra venta de vivienda nueva vs usada



*Gráfica de elaboración propia basada en los datos de INE. (2019). Compraventa de viviendas según régimen y estado [Conjunto de datos].*

En la recuperación de la crisis, la compraventa se ha realizado principalmente por la vivienda usada, disminuyendo así la venta de la vivienda nueva. A diferencia de lo que sucede en el mercado chileno, en el cual la construcción de viviendas nuevas está cada vez más en auge, al contrario de lo que sucede con la venta de viviendas usadas, en Barcelona no sucede lo mismo. Hubo una baja considerable en la construcción de viviendas nuevas después de la crisis mencionada anteriormente, luego tuvo un repunte en el 2011 y 2018 pero finalmente volvió a descender, siendo actualmente la venta de viviendas de segunda mano superior a la venta de viviendas nuevas.

Creemos que la venta de viviendas usadas tiene la importancia suficiente dentro del mercado inmobiliario en Barcelona, que justifique la implementación de un apartado específico destinado a la venta de viviendas de segunda mano. Esto hará posible ampliar la visión de MobySuite y no centrarnos únicamente en la construcción de viviendas nuevas, generando así un nuevo segmento al cual dirigirnos dentro del mercado inmobiliario. El mismo permitirá tener más alcance y atraer un mayor público.

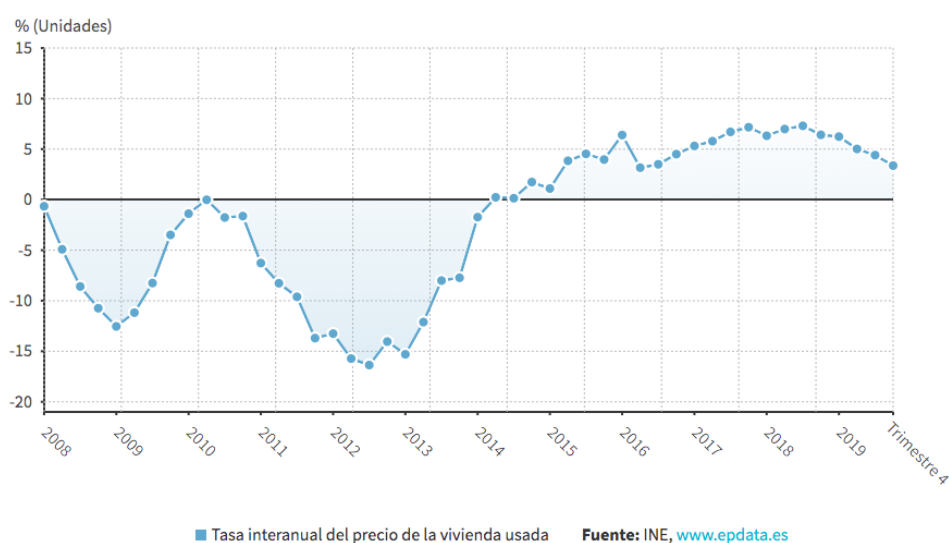
**Tabla 8:** Tasa interanual del precio de la vivienda usada

Año	Periodo	Tasa interanual del precio de la vivienda usada
2008	Diciembre	-10,74
2009	Diciembre	-3,49
2010	Diciembre	-1,63
2011	Diciembre	-13,7
2012	Diciembre	-14,04
2013	Diciembre	-7,72
2014	Diciembre	1,74
2015	Diciembre	3,97
2016	Diciembre	4,51
2017	Diciembre	7,17
2018	Diciembre	6,41
2019	Diciembre	3,37

*Tabla de elaboración propia basada en los datos de INE 2019. Evolución del precio por trimestre.*

El precio medio de las viviendas usadas experimentó una tasa interanual negativa del 10,47% en el 2008, convirtiéndose en positiva recién en el 2014 con un porcentaje del 1,74%. La misma siguió incrementándose año tras año y alcanzó su máximo en el 2017 con un 7,17%. Luego, en el 2018 tuvo un descenso, siendo 6,41% y en el 2019 3,37%. Esto nos indica que en los últimos 3 años el precio de las viviendas usadas ha sufrido una disminución por diversas causas. Se ha de esperar que siga habiendo una baja en el precio debido a la crisis actual que se está viviendo en España.

**Ilustración 4:** Evolución del precio de la vivienda de segunda mano



*Recuperado de Epdata.*

## **Efecto de la normativa en la construcción de viviendas nuevas**

Uno de los puntos a tener en cuenta al momento de analizar el mercado inmobiliario son las medidas o normativas tomadas por el estado, las cuales pueden afectar tanto a la construcción de viviendas nuevas, precios de viviendas y arriendos, como también la demanda y ofertas de los inmuebles, en el siguiente apartado, se realizará un análisis de las distintas medidas tomadas.

Sin duda una de las normativas a tener en consideración respecto a la construcción de la vivienda, es la modificación realizada el 12 de diciembre de 2018 del plan general metropolitano, el cual, según el sitio web Exnovo, “somete cualquier actuación edificatoria de vivienda plurifamiliar con un alcance superior a los 600m<sup>2</sup> a la obligación de destinar un mínimo del 30% de la superficie construida a vivienda pública en régimen general. Dicha obligación afecta tanto a las obras de nueva construcción (construcción y edificación de nueva planta y la ampliación de edificios que den lugar a nuevos locales o unidades funcionales) así como a las obras de gran rehabilitación (...)” (EXNOVO, 2019). Esta medida claramente fue tomada para mitigar los efectos de gentrificación, el cual es definido por el diario El País como “el cambio que se produce en la población de los usuarios de un territorio tal que los nuevos usuarios son de un estado socioeconómico superior al de los previos, los cuales son los desplazados de sus barrios en ese proceso” (Ardura & Sorando, 2018), y a su vez el disminuir el déficit de viviendas protegidas, las cuales no alcanzan a satisfacer la demanda de estas, según publica el diario la vanguardia, habían más de 134.000 familias solicitando un piso protegido en Catalunya al 30 de septiembre del año 2019 (Angulo, 2019b).

La modificación de esta normativa, al parecer generó un efecto contrario, la construcción de viviendas nuevas ha tenido un decaimiento en el año 2019 respecto al crecimiento que venía mostrando desde el año 2014 (tabla 2). Por otro lado, esto también puede explicar el fuerte incremento que reflejan los precios en el sector, ya que para el precio medio de viviendas nuevas (tabla 5) se refleja un incremento del 21% respecto al año 2018, ya que al haber menos oferta de pisos en el mercado, los precios debieran tender a subir, sumado a la nueva medida, los promotores inmobiliarios se verían obligados a disminuir los precios del 30% de las viviendas, lo que sería compensado por el 70% de los inmuebles. Estos precios difícilmente son asequibles para familias de clase media, lo que demostraría una notoria segmentación de mercado.



## Proceso de compraventa en España

Uno de los aspectos clave para el desarrollo de un software para el sector inmobiliario es conocer a fondo los procesos que llevan a cabo. Es por eso que a continuación analizaremos el proceso de compraventa en España, los pasos, los costos asociados y las hipotecas con todo lo que ellas significan.

Balcells (2019) divide el proceso en dos fases, en una primera fase incluyen las diligencias de la propiedad, que incluye la revisión de la documentación actual, verificación de la información como ubicación y tamaño e incluso asegurarse que la propiedad no acarree deudas previas. Por otro lado, dentro de la primera fase ubican el Contrato de Arras y el pago del anticipo, este contrato es firmado por ambas partes, y, acompañado por el paso de la reserva, asegura la compra. Finalmente, dentro de la primera fase encontramos la hipoteca, un proceso largo y complicado que será tratado más adelante.

La segunda fase incluye lo relacionado con la transferencia de la propiedad y el registro de la misma. En primer lugar, se encuentra la evaluación de la hipoteca, donde un tasador visita la propiedad, hace su evaluación y es cuando se aprueba (o no) la hipoteca. En segundo lugar, está el cierre, que incluye la transferencia de la propiedad frente a un notario que lo certifica. Y, finalmente, el registro en el registro de propiedad, es entonces cuando el comprador pasa a ser el dueño de la vivienda.

### Ilustración 5: Proceso de compra de vivienda

#### Proceso de compra de vivienda



*Cuadro de elaboración propia*

Hay una serie de costos asociados a la compra de una vivienda, los principales son los impuestos por la compra, y estos depende de si es una obra nueva o una vivienda de segunda mano. En el caso de las viviendas de obra nueva, se debe pagar IVA (impuesto al valor agregado), y en el caso de las viviendas de segunda mano, les corresponde pagar ITP -

impuestos de transmisiones patrimoniales- (“¿Que necesitas saber para comprar una vivienda en España?”, 2018). El valor de este último, depende de la ubicación de la vivienda, por lo tanto, varía según la comunidad autónoma, en Cataluña es entre un 10% y un 11% del valor fijado a la vivienda (Ferluga, 2018).

## Hipotecas

La hipoteca es normalmente considerada como un paso dentro del proceso de compra de un inmueble, esto se debe a que de por sí es un trámite complicado y que debe comenzarse cuanto antes. Este método es muy popular al momento de decidir la forma de pago de una vivienda. Las hipotecas en sí son un préstamo, pero difieren de los préstamos tradicionales en el hecho de que estas cuentan con una garantía adicional que es el inmueble adquirido (“¿Qué es una hipoteca?”, 2018).

Existen actualmente en España tres tipos de hipotecas: fija, variable y mixta. La diferencia entre ellas radica en el tipo de interés que se les aplica. En primer lugar, la hipoteca fija no tiene modificaciones en lo que dure el préstamo, por lo que la cuota mensual no sufre variaciones en ningún momento, evitando de esta manera, “sorpresas”, pero cabe destacar que este tipo de hipoteca suele tener un tipo de interés superior a otros tipos. En segundo lugar, está la hipoteca variable, esta depende del valor del euríbor<sup>1</sup>. Lo más habitual es ajustar el valor de la cuota en función del euríbor cada seis meses, de este modo la cuota se mantiene igual por ese periodo de tiempo. Los ajustes pueden significar un aumento o disminución de la cuota. Y, finalmente, la hipoteca mixta, esta es un *mix* del funcionamiento de los dos tipos anteriores, ya que se suele establecer un periodo inicial en el que la cuota mensual es fija, comportándose como una hipoteca fija, pero pasado este tiempo la cuota mensual pasa a depender del euríbor, como sucede en una hipoteca variable. De esta manera se puede obtener una cierta tranquilidad en los primeros años de la deuda, pasando luego a depender de la situación del euríbor (BBVA, 2020).

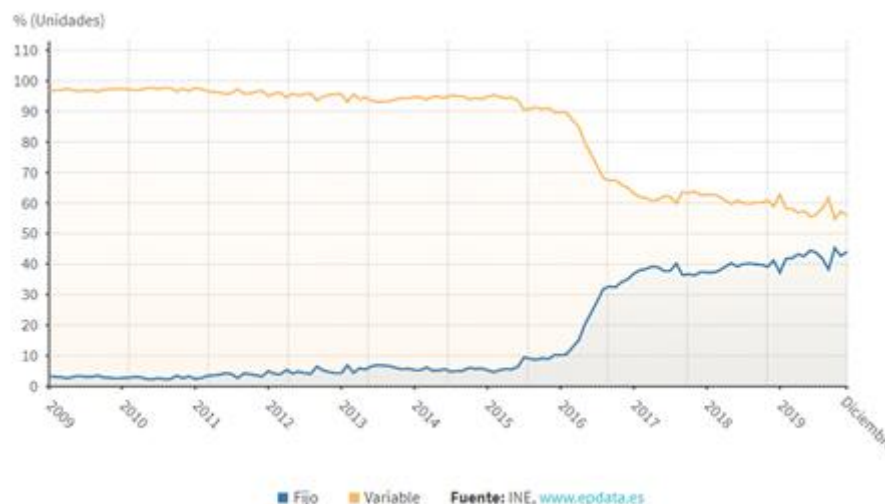
Desde 2009 hasta la fecha se puede notar un cambio en la elección del tipo de hipoteca en España. Entre 2009 y 2015 hay una marcada diferencia, siendo las hipotecas variables las más

---

<sup>1</sup> “El euríbor, acrónimo de Euro Interbank Offered Rate, es un índice que indica el tipo de interés promedio al que las principales entidades financieras europeas se prestan dinero entre sí. Este índice se calcula hallando la media del precio de esos préstamos.” (BBVA, s. f.)

elegidas. A partir del 2016 se empieza a notar un cambio muy grande que se mantiene similar hasta la actualidad, este cambio acerca ambos tipos de hipotecas a la marca del 50%.

**Ilustración 6:** Evolución del número de hipotecas de tipo fijo frente a las de tipo variable

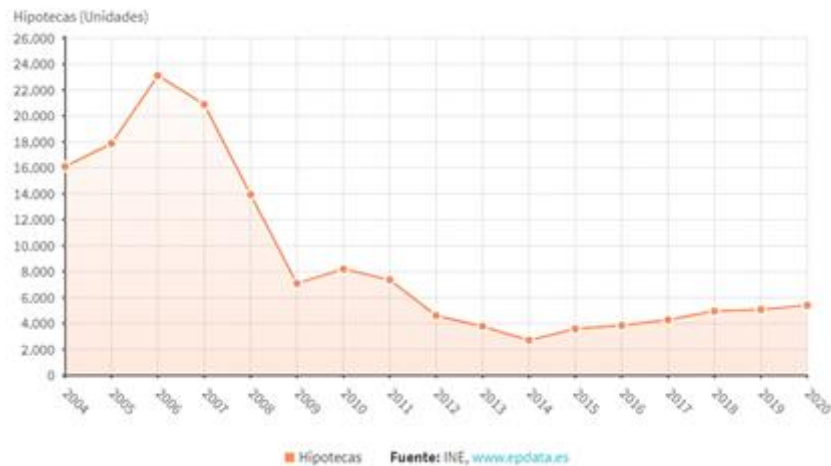


*Recuperado de Epdata*

Además, hay que considerar que cualquiera de estos tipos de hipotecas tiene una serie de gastos asociados, entre los que se pueden encontrar gastos de notario, registro de la propiedad, impuesto derivado de la formalización del préstamo con garantía hipotecaria, gastos de tasación o valoración del inmueble y honorarios por la tramitación de la gestoría. Según BBVA, estos gastos están en el entorno del 3% del valor del préstamo.

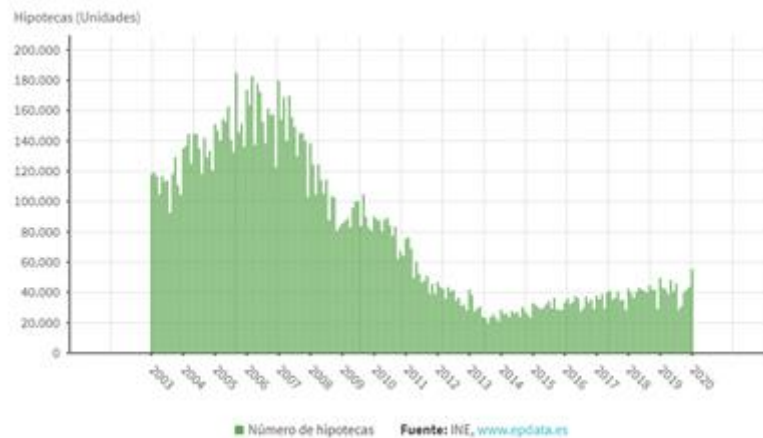
Los montos de las hipotecas, por recomendación del Banco de España, no deben superar el límite del 80% del valor de la vivienda (Banco de España, 2016), aquellas hipotecas por montos superiores al 80% del valor del inmueble son consideradas de alto riesgo. Igualmente, cabe destacar que, en el año 2018, casi el 15% de las hipotecas otorgadas superan ese límite. En la actualidad el financiamiento del 100% del inmueble es una práctica que ha desaparecido casi por completo.

### Ilustración 7: Evolución del número de hipotecas en Cataluña



*Recuperado de Epdata*

### Ilustración 8: Evolución del número e hipotecas desde 2003 en España



*Recuperado de Epdata*

Por otra parte, tanto a nivel país como en Cataluña se ha notado un descenso en la cantidad de hipotecas otorgadas. Tras un pico en el 2006 – 2007, hay una importante caída que se mantiene bastante bajo hasta el día de hoy. Incluso entre 2013 y 2018 tiende a haber más cantidad de hipotecas canceladas que otorgadas (Alarcos, 2019). Esto viene alineado a los efectos que ha tenido la crisis inmobiliaria del 2008, la que provocó que muchos optaran por los alquileres y no tanto por la compra de un inmueble que supone una gran inversión a largo plazo.

### Alquileres en Barcelona

Los alquileres en España no son tan usuales, sin embargo, en algunas comunidades autónomas como Cataluña, Madrid, Baleares o Canarias estos son más frecuentes, y se distinguen del resto del país. Algunos colectivos como inmigrantes, jóvenes o trabajadores temporales parecen ser

factores fundamentales en este incremento de alquileres, ya que se trata de grupos que no tienen una capacidad de ahorro suficiente para comprar una vivienda, por lo que recurren a la opción del alquiler (Banco de España, 2019).

Tras la crisis del 2008 las compraventas de viviendas se vieron afectadas, disminuyendo significativamente. Sin embargo, debido a esto, los alquileres de vivienda se convirtieron en el medio elegido por muchos que no podían conseguir comprar un inmueble, en su mayoría, debido al aumento del paro y desempleo. En la actualidad, en España el 17.8% de los hogares son viviendas de alquiler, un número significativamente más alto que el que había antes del 2008, cuando el porcentaje estaba apenas por encima del 14% (El Economista, 2020).

Barcelona no es ajena a esta situación, aquí también el alquiler ha sido la solución para todos aquellos que no son capaces de comprar una vivienda, principalmente por trabas a nivel financiero. Y esta alta demanda ha llevado a una escasez de vivienda en régimen de arrendamiento (Angulo, 2019).

**Ilustración 9:** Número de contratos realizados 2000 - 2018

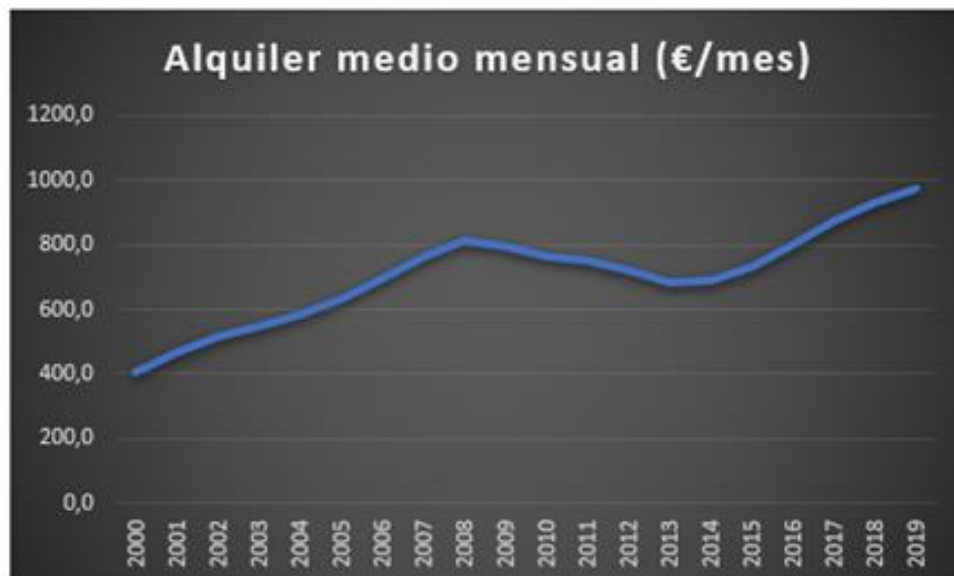


*Gráfica de elaboración propia basada en los datos de Ajuntament de Barcelona. (2019b). Mercado contractual de alquiler en Barcelona. 2000-2019 [Número de contratos realizados].*

En la ilustración 10 se puede observar la evolución en los contratos de alquiler realizados en Barcelona desde el año 2000. Hay un aumento constante desde el 2000 hasta el 2014, aunque entre los años 2004 y 2007 se ve una cierta estabilidad, continúa el crecimiento. Entre el 2014 y 2015 hay un leve decrecimiento, pero a partir de ese año vuelve a verse una tendencia al

aumento. Entre el 2000 y 2018 se produjo un aumento del 45%, y si se considera la diferencia entre la crisis y el 2018, el aumento es del 95%.

**Ilustración 10:** Alquiler medio mensual



*Gráfica de elaboración propia basada en los datos de Ajuntament de Barcelona. (2019). Alquiler medio mensual (€/mes) [Conjunto de datos].*

Desde el año 2000 al 2019 se pueden identificar tres momentos en lo que respecta a la evolución de los alquileres mensuales. El primero del 2000 al 2008, donde se observa una tendencia al alza de los precios que comienzan en el entorno de los 400€ al mes, terminando en el 2008 con un promedio que sobrepasa los 800€ al mes. A partir de este punto y hasta el año 2013 los precios de los alquileres sufrieron una leve caída, llegando en 2013 al punto más bajo, en el entorno de los 680€ al mes. Y, finalmente, un último momento entre el 2013 y el 2019, en este caso se puede observar un repunte en los valores de los alquileres, que llegan en el 2019 a un promedio máximo cercano a los 1.000€ al mes.

Como ya se ha mencionado, en Barcelona existe una escasez de inmuebles para alquiler, y en relación a esto se puede ver una nueva tendencia que empieza a asomar: la inversión en construcciones pura y exclusivamente para alquileres. Es decir, promotoras inmobiliarias invierten en la construcción de edificios, cuyos pisos serán puestos en alquiler, no a la venta. Esta tendencia soluciona dos problemas que se han presentado en el correr de los años, la

escasez de pisos en alquiler y las trabas financieras con las que se encuentran los individuos cuando quieren comprar un inmueble. Y es motivada también por los costos medios de los alquileres que continúan en aumento.

A esta modalidad se le conoce como *build to rent* (construir para alquilar), y está atrayendo inversores porque además de lo mencionado anteriormente, presenta unos niveles de rentabilidad muy favorables. Por ejemplo, la rentabilidad inicial media en el mercado de alquiler en Barcelona capital es del 4,74% y se mueve entre un mínimo del 3,77% de Sarriá Sant-Gervasi -donde los precios de compra son más elevados- y un máximo de 6,01% en Nou Barris -más bajos- (Vallés, 2020).

### **Proceso de alquiler mediante inmobiliaria**

Los alquileres, si bien a simple vista resultan un proceso bastante simple, sin complicaciones, existen una serie de obligaciones tanto para los propietarios como para los inquilinos, así como también normativas que influyen en lo que es el proceso de alquiler.

En este caso nos centraremos en los alquileres que se realizan a través de agencias inmobiliarias, pero es también importante conocer que existen otros medios para que un propietario alquile su inmueble, que presentan también algunas similitudes. Lo principal en los alquileres son los diferentes pagos que hay que realizar, fundamentalmente por parte del inquilino. Conocer la organización de los pagos es clave para el desarrollo de un software efectivo, ya que contemplaría todos los aspectos necesarios para un proceso de alquiler fluido.

El primer costo que hay que considerar es el del alquiler mensual, este, dependiendo del tipo de alquiler, puede incluir los gastos de luz, agua, gas, etc., o pueden correr por cuenta del inquilino. En otros casos las inmobiliarias cobran una cuota mensual adicional, el monto de la misma es un estimativo de lo que suelen costar las expensas, al finalizar el contrato se revisan los gastos de los meses que duró el contrato, y se cubre en caso de existir una diferencia para cualquiera de las partes.

Por otro lado, está la fianza, esta, según la ley 29/1994 art. 36 puede ser por el monto equivalente a una mensualidad para los contratos de vivienda<sup>2</sup>. Si bien sólo puede ser el equivalente a 1 mensualidad, existe la posibilidad de exigir garantías adicionales.

Y en último lugar, están los gastos de agencia, es decir los honorarios de la agencia inmobiliaria por realizar las diferentes gestiones. Estos gastos se pagan una única vez, por lo general previo a la entrada al inmueble.

### **Ilustración 11:** Costos de alquiler de vivienda

#### Costos de alquiler de vivienda

Pago por única vez	Pago mensual
<ul style="list-style-type: none"><li>• Fianza</li><li>• Garantías</li><li>• Gastos de agencia</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alquiler</li><li>• Gastos de utilidades</li></ul>

*Cuadro de elaboración propia*

Por otro lado, existen muchos inconvenientes que pueden surgir y que es responsabilidad del propietario resolver, por lo que es necesario que exista un canal de comunicación entre inquilino e inmobiliaria, en caso de necesitar asistencia.

## **2.2. Clientes**

En el mercado español, más precisamente en Cataluña, los potenciales clientes son las agencias inmobiliarias y promotores inmobiliarios. Pero para entender cómo pueden beneficiarse con el uso del software, nos parece importante aclarar estos términos para entender cómo funcionan, qué tareas realizan y si existen modificaciones que puedan realizarse al software que sean de utilidad.

Como mencionamos anteriormente los principales términos a considerar son inmobiliaria y promotor inmobiliario, que, si bien comparten ciertas características que desarrollaremos a continuación, la principal diferencia se encuentra en el papel que cada uno tiene durante la construcción del inmueble.

---

<sup>2</sup> Para los contratos de alquiler para otros usos, no de vivienda, la fianza puede ser de 2 mensualidades.



En primer lugar, el término inmobiliaria refiere, en España, al encargado de comercializar los inmuebles, es en esencia un intermediario entre comprador y vendedor. La principal característica es que las inmobiliarias crean un *stock* de inmuebles disponibles para la venta y son esos los que ofrecen a los posibles compradores. La oferta de las inmobiliarias no se limita a viviendas, ya sea nuevas o no, sino que también tienen lotes, oficinas, locales comerciales e incluso proyectos de vivienda sobre planos.

El cliente acude a una inmobiliaria con un listado de deseos, características del inmueble, etc. y este intermediario busca en su *stock* aquellos que cumplan todas o la mayoría de los requerimientos del comprador. Además, las inmobiliarias también se encargan de los aspectos administrativos que conllevan las compras de inmuebles, lo agiliza y simplifica el proceso.

Si tomamos un proceso de construcción de un inmueble (o conjunto de inmuebles, edificios, etc.) la inmobiliaria entra en el último paso, es decir la comercialización. En este caso son intermediarias entre la promotora y los compradores, asesorando a las dos partes durante el proceso.

En cuanto a la promoción de los inmuebles, las inmobiliarias, por su conocimiento sobre el mercado, son especialistas al momento de desarrollar una estrategia de ventas, de precio o de comunicación.

Por otro lado, están las promotoras inmobiliarias, estas están al comienzo del proceso de construcción de inmuebles, proceso que finalizan las inmobiliarias. Las promotoras están desde los primeros pasos del proyecto, ocupándose de variados temas, desde la selección de la parcela donde se construirá el edificio, pasando por la obtención de los permisos y seguros necesarios, hasta la financiación de la obra. La financiación puede ser a través de dinero propio de la promotora o a través de la obtención de préstamos bancarios.

Una de las principales características de las promotoras inmobiliarias en relación a la construcción es que las mismas son las responsables civiles, es decir son responsables de cualquier defecto que pueda presentarse hasta 10 años después de la construcción.

A modo de resumen de lo que consideramos son los términos más importantes para el desarrollo de este trabajo, promotor inmobiliario y agencia inmobiliaria (también inmobiliaria) se diferencian principalmente por el momento del proyecto del que se ocupa, con quien interacciona y la responsabilidad que tienen sobre los inmuebles.

## 2.3. Competencia

Una de las ventajas que se pueden obtener a la hora de analizar a la competencia es descubrir sus debilidades en los procesos, y también en los de nuestra empresa, lo que se traduciría en “huecos” de los cuales es posible aprovecharse para irrumpir en un mercado, más aún en un nicho tan cerrado como es el de las inmobiliarias. Otro de los aspectos que favorece el estudiar a los competidores, es que permite mirar desde otro punto de vista el mercado objetivo, ayuda a gestionar mejor los recursos, para saber en qué procesos poner énfasis y en cuales es una real oportunidad mejorar. “Si conoces a los demás y te conoces a ti mismo, ni en cien batallas correrás peligro; si no conoces a los demás, pero te conoces a ti mismo, perderás una batalla y ganarás otra; si no conoces a los demás ni te conoces a ti mismo, correrás peligro en cada batalla” (Tzu, 2016).

Para tener un mejor entendimiento se dividió al tipo de competencia en dos: directa e indirecta, considerando a competencia indirecta a los CRMs generales presentes en el mercado y como competencia directa a los CRMs “específicos”, los cuales se definen como CRMs inmobiliarios. Se realizará un análisis en profundidad a la competencia directa, a través de una revisión de sus prestaciones y oferta, y en algunos casos se utilizará el método *mystery shopper*, el cual nos ayudará a entender en detalle sus prestaciones, servicio, entre otros.

### 2.3.1. CRM Generales

Según datos obtenidos de Eurostat a fines del año 2019, de la totalidad de empresas dentro de la Unión Europea un 19% utilizan un software de CRM para analizar la información de cliente con propósitos de marketing, destacando a España país el cual se encuentra en el sexto lugar con un 24% de firmas que utilizan ya este tipo de software, luego de Países Bajos, Finlandia, Bélgica, entre otros. Dentro de las grandes empresas que trabajan en España, se pueden destacar los siguientes softwares:

- Microsoft Dynamics
- Salesforce
- Oracle Sales Cloud
- SAP CRM
- Netsuit CRM

Según la empresa Marketing Web Consulting, el más utilizado por excelencia es el llamado Salesforce, el cual destaca por su utilización dentro de la nube, lo que no requiere ningún

hardware específico para su correcto funcionamiento y su oferta de versiones, lo que quiere decir que, permite al usuario contratar la versión que más se adapte a sus necesidades.

### 2.3.2. CRMs específicos para el sector inmobiliario

En este apartado se analizará a los competidores directos, los cuales serían los llamados CRM inmobiliarios. Debemos aclarar que un CRM inmobiliario es distinto de uno de gestión inmobiliaria. Este último se encarga de administrar el *stock* y todas las propiedades en venta o en alquiler de la inmobiliaria; mientras que el CRM inmobiliario se encarga de gestionar todos los contactos, los clientes y el marketing de la empresa.

Los CRM que consideramos que pueden ser competencia de MobySuite y por tanto analizaremos son los siguientes:

- **Inmogestión:** Es un CRM para inmobiliarias que se caracteriza por trabajar en la nube, es decir que no hace falta instalar programas en los dispositivos, sino que se accede al mismo a través de una conexión de internet. Se especializa en gestión de colaboración entre agencias o entre profesionales inmobiliarios (SLM - servicio de listado múltiple). Sus funciones consisten en:
  - o Gestión de propiedades: configuración a gusto de cada cliente la ficha de la propiedad, añadir fotografías, videos, documentos o lo que se necesite. A su vez, permite estar conectado con Google Earth, y realizar el historial de acciones de cada propiedad.
  - o Gestión de clientes y demandas: clasificación de los clientes según el país de origen o el idioma, demandas por clientes con alertas automáticas y calificación de clientes (A,B,C,D) para optimización de tiempo.
  - o Agenda: por comercial, oficina y propiedad, seguimiento de las citas (realizadas, anuladas, pendientes)

Actualmente es uno de los softwares inmobiliarios más completos del mercado, sin embargo, cuenta con ciertas carencias. La principal es que no poseen un equipo de desarrollo propio que permita adaptar el software a las necesidades de los clientes, sino que lo tercerizan. Ejemplo de esto es el cotizador, hasta hace un mes contaban con un proveedor de datos que le facilitaba dicha gestión, pero por causas desconocidas han dejado de trabajar. Esto significa un problema para la empresa porque deberían

contratar el servicio a un proveedor nuevo, que le sumaría un costo de 70€. Esto repercute directamente en el costo para el cliente.

Por otro lado, en lo que respecta a sus características, y como se mencionó anteriormente, Inmogestión cuenta con la opción de firmar los contratos online, es decir, online a través de un link que se envía tanto al cliente final como al propietario del inmueble.

En lo que refiere al costo, se distinguen dos, por un lado, el pago inicial, y por otro el costo mensual. El primero depende de la duración del contrato de uso de la licencia, si se trata de uno mensual, será necesario abonar 350€, en cambio si se realiza uno semestral, este costo inicial es 0, pero deben cumplir con el pago de las 6 cuotas del semestre. Por otro lado, el costo mensual por el uso del software es de 99,95€.

Estos costos incluyen 3 usuarios comerciales, existiendo la posibilidad de agregar nuevos usuarios por un costo extra de 9,95€ al mes por usuario.

- **Inmovilla:** Es un software inmobiliario que se encuentra hace más de 15 años en el mercado y su forma principal de captar clientes es a través del “boca a oreja”, por las positivas experiencias de los clientes que permiten recomendar el software a otras personas. Sus funciones son la gestión de clientes, contratos, propiedades y comercial, envío automático de mails, etc., es decir cuenta con toda la gestión referente a la venta de propiedades.

El principal defecto encontrado es que, en lo que respecta a las funciones propias de un CRM, lo que ofrece es muy limitado. Su foco está en la gestión de las propiedades en portales o web de la inmobiliaria. Además, no incluye un servicio post venta, lo que significa que no ayuda a gestionar los procesos de la inmobiliaria.

Otra carencia es la limitación a la hora de utilizarlo en dispositivos móviles, ya que de momento solo está disponible para sistema operativo Android, no así para iOS.

Finalmente, en lo que respecta al precio, tiene un costo mensual de 70€, este incluye 7 usuarios, y en caso de necesitar más tendrá un costo de 5€ al mes por usuario, pero requiere una inversión inicial.

Para realizar una comparación de softwares de inmobiliarias se utilizaron a Inmovilla e Inmogestión como referencias porque son dos de los softwares más completos del mercado. Sin embargo, ninguno lo es tanto como MobySuite. Para poder obtener una información más detallada, se realizaron llamadas a los comerciales de ambos CRM.

La principal diferencia de estos CRM con MobySuite es que ambos están enfocados principalmente en la gestión de las propiedades, y tienen además un apartado con funciones de CRM. En cambio, MobySuite es un CRM analítico, que si se agregan los módulos extra pasa a ser un operacional, que se enfoca en recopilar los datos de las ventas, la distribución de los leads, pero también profesionalizar el proceso post venta. Esto le aporta valor a la inmobiliaria ya que se integran todas las fases del negocio, desde el primer contacto hasta la entrega de la propiedad.

Además, MobySuite se caracteriza por tener los datos en tiempo real y disponibles tanto en desktop como en la app, sin diferencias en los datos, ni limitaciones en la versión móvil. Asimismo, esta versión está disponible para inmobiliarias como también para clientes finales.

Otra gran diferencia es que MobySuite cuenta con un equipo de desarrolladores propio, lo que se traduce en que MobySuite no tenga la necesidad de tercerizar ningún servicio, y es capaz de realizar las modificaciones que sean necesarias para adaptarse al mercado o los clientes. En cambio, los otros dos CRM investigados, no disponen de un equipo de desarrollo *inhouse*.

Por otro lado, encontramos que MobySuite es el único que no ofrece la posibilidad de firmar los contratos *online*, es por esto también que tanto Inmogestión como Inmovilla pueden ser complemento de MobySuite.

#### **2.3.2.1. Contacto mediante cliente incógnito**

Para conocer más en detalle cómo es la comunicación de las inmobiliarias con los clientes o potenciales clientes, y dada la situación que atravesamos a causa de la pandemia por el COVID-19, optamos por realizar una observación participante como cliente incógnito que nos permita conocer la forma en que trabajan las inmobiliarias y encontrar los beneficios que MobySuite le puede aportar en lo que respecta a la comunicación con los clientes (potenciales compradores o inquilinos), para eso nos pondremos en el lugar de un cliente de las inmobiliarias de manera de recibir una respuesta real y sin sesgos.

**Metodología:** La observación participante permite a los investigadores aprender de los comportamientos de las personas en un escenario natural, participando en sus actividades (como se cita en Kawulich, 2005, p.2). Por otro lado, el comprador incógnito (*mystery shopper*), es una técnica cualitativa que permite evaluar los servicios e identificar oportunidades y posibilidades de mejora. El comprador incógnito realiza observaciones sobre el proceso de compra, que puede incluir aspectos de la atención, para lo que pueden interactuar con el personal. Y respecto a la compra, puede concretarse o simplemente simular una compra fallida para el negocio (Iglesias, 2018).

**Muestra:** Para la observación se seleccionaron diez inmobiliarias que cuenten con página web y que a través de la misma se pueda pedir cotización de los inmuebles que tienen a la venta. Con el fin de poder comparar las respuestas obtenidas seleccionamos cinco inmobiliarias en Barcelona, que no cuentan con MobySuite, y cinco inmobiliarias ubicadas en Chile que si tienen el software.

El objetivo es evaluar la comunicación con el cliente final, e identificar, si existen, diferencias entre las inmobiliarias que tienen MobySuite con aquellas que no.

**Cotizaciones:** Nos encontramos con dos métodos diferentes de pedir cotizaciones a través de las páginas web, por un lado, un formulario en los que se piden datos de contacto (nombre, teléfono y correo electrónico) y brinda un espacio para un mensaje. Estos espacios no ofrecen mensajes predeterminados, sino que, por el contrario, dan la posibilidad de escribir libremente la consulta.

En todos los casos el mensaje enviado incluía el pedido de cotización de una determinada propiedad, requisitos y condiciones, así como también una referencia a la propiedad de interés.

Por otro lado, nos encontramos con un método más simple en el que se piden solo los datos de contacto, y al visualizar una propiedad de interés se puede pedir la cotización simplemente haciendo *click* en un botón.

**Resultados:** Para analizar los resultados obtenidos se tomaron en cuenta las siguientes variables de referencia:

- Rapidez de respuesta
- Cotización

- Seguimiento de respuesta
- Errores en el mensaje

Recibidas las respuestas observamos que a pesar de la alta demanda que hay en Chile para la compra de pisos nuevos, todas las inmobiliarias respondieron con rapidez, incluso teniendo en cuenta que las consultas fueron realizadas fuera del horario laboral. En su totalidad las respuestas fueron recibidas el mismo día de la consulta, más precisamente en el correr de la mañana. Además, aquellas que cuentan con el módulo de cotizador web, envía el mail con la cotización al instante. En cambio, las inmobiliarias de Barcelona que fueron consultadas ofrecieron una respuesta más lenta, tardaron entre dos y tres días, y, en ningún caso incluyó una cotización personalizada, sino que se trataba de un correo simple, de apariencia menos profesional.

En lo que refiere al seguimiento del cliente, nos encontramos con que ninguna de las inmobiliarias contactadas envió un segundo correo, por lo que entendemos que esto no es algo relacionado con el software utilizado.

Una de las inmobiliarias chilenas contactadas cuenta con el cotizador web de MobySuite, y su respuesta incluía una cotización personalizada para el cliente, que además incluía el branding de la inmobiliaria, lo que transmite una sensación de seguridad y confianza al cliente. Las que no tienen contratado este adicional, envían un correo tipo con la información solicitada.

Finalmente, observamos dos casos en los que los correos enviados tenían errores, o inconsistencias como comenzar llamando al cliente por señor seguido por el apellido, es decir un tono más serio y que transmite respeto, pero más adelante se refieren al cliente por su nombre de pila.

### **3. Análisis interno y externo de MobySuite**

#### **3.1. Análisis FODA**

Para poder tener un claro diagnóstico que permita tener un mayor entendimiento de la empresa y su entorno realizaremos un análisis FODA, herramienta estratégica que nos permite identificar los aspectos más influyentes del proyecto, tanto positivos como negativos, para a partir de estos desarrollar estrategias.

En primer lugar, encontramos las fortalezas, estas abarcan las capacidades especiales, características, recursos y habilidades de la empresa que forman parte de la ventaja competitiva de la organización. Estas están relacionadas con factores internos de la empresa, de los cuales se obtendrán resultados visibles en el corto-mediano plazo ya que son los elementos sobre los que la empresa tiene el control directo y sobre los que puede actuar.

#### **Fortalezas de MobySuite:**

- **Centraliza los procesos en tiempo real:** Permite hacer un seguimiento en tiempo real de todos los procesos relacionados al proceso de venta, desde el primer contacto hasta la post venta.
- **Se adapta fácilmente a los requerimientos de los clientes:** Se pueden realizar cambios dentro del software MobySuite, lo cual permite adaptarse a las diferentes necesidades y deseos de los clientes. Hoy en día es de vital importancia adecuarse a los requerimientos de los clientes para poder sobrevivir en el mercado y ser competitivos.
- **Software 100% inmobiliario:** MobySuite es un CRM creado específicamente para el sector inmobiliario, contemplando todas las necesidades de sus procesos comerciales.
- **Equipo profesional propio:** Apptec a diferencia de otras empresas, no terceriza a los desarrolladores, sino que cuenta con un equipo *in house*, lo que permite tener un sistema de incentivos que mantenga al equipo funcionando de manera eficaz.
- **Presencia en múltiples mercados:** MobySuite está presente en Chile, Perú y México teniendo una importante cuota de mercado, y está en proceso de expansión a Colombia y Panamá.

En esta misma línea, en lo que, respecto a los factores internos de la empresa, encontramos las debilidades, son aquellos factores que ponen a la empresa en desventaja frente a la competencia.

#### **Debilidades de MobySuite:**

- **Coste inicial elevado:** El costo de implementación de MobySuite ronda los 10.000€, a lo que se le suma el costo mensual por soporte que varía según la cantidad de productos contratados.
- **Producto de nicho, creado para un mercado en crecimiento:** Producto originalmente creado para un mercado donde hay un alto nivel de nuevas construcciones y bajo nivel de regulación.



- **Falta de representación local:** Las oficinas centrales están en Chile, y no en todos los mercados donde tienen presencia tiene oficina física.

Por otra parte, existen factores externos de la empresa, que son aquellos que no puede controlar porque son ajenos a la misma. Pueden ser la situación económica, cambios políticos, tendencias en el consumo, mercado, entre otros. Dentro de estos factores encontramos las amenazas y las oportunidades.

Las amenazas provienen de situaciones externas a la empresa, sobre las que no se tienen control porque son ajenas. A diferencia de las oportunidades, las amenazas pueden afectar negativamente a la organización.

#### **Amenazas de MobySuite:**

- **Softwares similares en el mercado:** Existen otros CRM's que pueden ser adaptados al sector inmobiliario.
- **Modificación de la normativa de la construcción de viviendas:** La normativa vigente establece que el 30% de las viviendas construidas en aquellos proyectos de menos de 600m<sup>2</sup>, deben ser destinadas como vivienda social.

Finalmente encontramos las oportunidades que son factores y hechos del entorno positivos que se convierten en oportunidades para la empresa.

#### **Oportunidades de MobySuite:**

- **Pandemia COVID-19:** La pandemia ha cambiado la forma de vivir y de llevar adelante los negocios, dejando en evidencia a aquellos que hasta el momento no habían implementado una transformación digital, dando paso a las empresas que llevan adelante estas transformaciones, para que los negocios puedan seguir funcionando remotamente.
- **No existe otro CRM de iguales características en el mercado:** Es el único diseñado considerando las necesidades del mercado inmobiliario.
- **Agencias muy competitivas:** Contar con una herramienta que le suma en lo que respecta a la gestión de las necesidades de los clientes, las hace más competitivas.

## **IV. Marco aplicativo**

### **1. Identificación de las necesidades**

Tras la crisis inmobiliaria en España se ha observado una caída en la venta de inmuebles, y unos alquileres que fueron ganando terreno con fuerza, y estos alquileres incluyen tanto las propiedades nuevas como las de segunda mano. Por lo tanto, para ingresar al mercado español haría falta tener esto en consideración ya que los alquileres representan un gran porcentaje del total de las transacciones inmobiliarias, y presentar una opción dentro del software que pueda administrar las propiedades en alquiler.

Siguiendo con la importancia de los alquileres en la actualidad, entendemos también que los inquilinos suelen tener dificultad a la hora de contactar con las inmobiliarias, no solo para consultar disponibilidad o precios, sino también para solucionar problemas relacionados con el mantenimiento del inmueble que puedan surgir durante el contrato. Si bien muchas inmobiliarias ya utilizan Whatsapp como medio de comunicación para intentar que la misma sea más fluida y con menos intermediarios, a veces no resulta del todo efectiva.

Por otro lado, es importante considerar la gran cantidad de ventas de pisos de segunda mano, aspecto no contemplado en el software original, pero necesario ofrecerlo para el mercado de Barcelona.

Finalmente, tras la observación realizada, encontramos que es necesario que el software brinde no solo facilidad a la hora de enviar la primera respuesta tras la consulta del cliente, sino que debe también ofrecer de manera sencilla, opciones para realizar el seguimiento de dicha consulta. Con esto nos referimos no solo al aviso pasado un determinado tiempo de la primera respuesta al agente que corresponda, sino darle al agente una opción de seguimiento sencillo, para que el mismo no signifique una inversión de tiempo.

En este sentido, también entendemos que los formatos de los mails con las cotizaciones tienen un impacto importante en el cliente que la recibe, ya que es el primer contacto directo, y por tanto la primera impresión que forma el cliente. Por este motivo, deberían tener una estructura formal, con el branding de la empresa, dando de esta manera una imagen de empresa seria ya desde el primer contacto.

Por otro lado, creemos que desde el punto de vista de la inmobiliaria sería beneficioso aplicar tanto *upselling* como *cross selling*. Para el primero, en el caso de un cliente que solicita

cotización de una propiedad con 3 dormitorios y 2 baños, pero además se le sugiere otra propiedad que tenga un extra como por ejemplo 3 dormitorios, 2 baños y piscina, o cuando un inmueble que no han logrado vender en cierto tiempo. Otra opción es recurrir al *cross selling*, es decir ofrecer un producto extra que mejore la compra del producto inicial. Por ejemplo, a la propiedad solicitada, se le ofrece la posibilidad de comprar también una plaza de *parking*.

## **2. Propuestas de adaptación**

Es importante para lograr una entrada exitosa al mercado de Barcelona, contemplar las necesidades del mismo y sus características. De esta manera se pueden realizar las adaptaciones de producto que permitan mejorar el funcionamiento de las agencias, reduciendo el tiempo y esfuerzo requerido.

### **MobySuite Alquileres**

En primer lugar, y desde nuestro punto de vista la oportunidad más importante, está en la popularidad que han ganado los alquileres en Barcelona. En respuesta a esta situación sugerimos, adaptar el desarrollo de los productos existentes para que funcionen de forma óptima en todo el proceso comercial de los alquileres, facilitando las tareas de los agentes.

**Gestión comercial alquileres:** Este producto es la base de todos los módulos que ofrece MobySuite, con este es posible manejar los procesos administrativos como la modificación de contratos, gestión de alerta de procesos, hacer seguimiento de los *leads*, pago de comisiones, revisión de los precios de las propiedades o validación de pagos de los clientes. Para los procesos de alquileres, será necesario adaptar algunos de los ítems para adaptarse al *core business* de alquileres. En este sentido, secciones como modificación de contratos, tendrá que sufrir algunos cambios para que se puedan realizar modificaciones usuales en los procesos de alquiler como ser agregar un nuevo titular, o un nuevo inquilino, modificar alguna condición del contrato o extender la fecha final. Por otro lado, no será necesario alterar las demás prestaciones mencionadas, ya que pueden ser utilizadas en los procesos de alquiler tal como fueron diseñadas originalmente, ofreciendo siempre un beneficio en lo que respecta a la atención y cuidado de los clientes.

**Cotizador web alquileres:** Permite generar negocios desde los distintos dispositivos de los clientes, pudiendo así cotizar de manera ágil y eficiente la propiedad en la que el cliente esté interesado. Abarca desde búsqueda de la propiedad, ingreso de datos, despliegue de cotización,

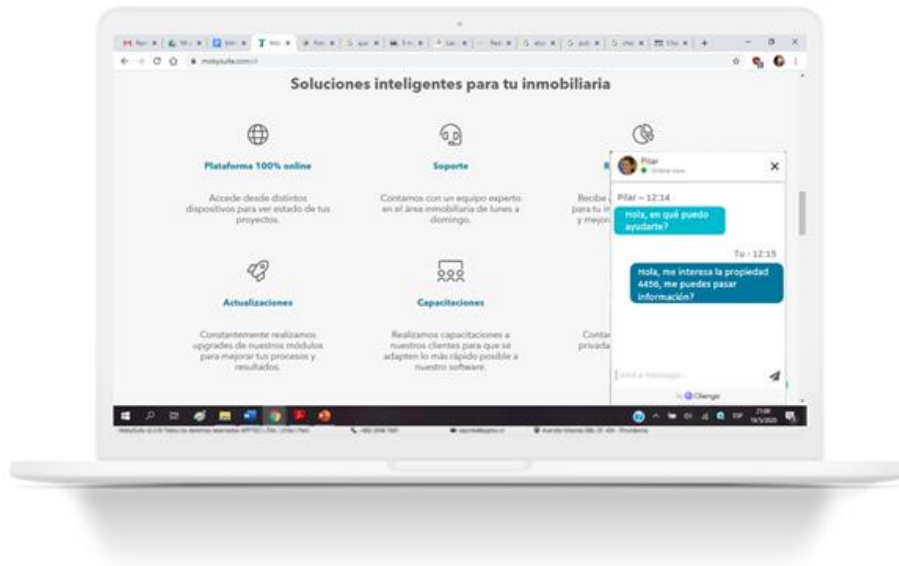
envío de dicha cotización por mail hasta ingreso automático al sistema. Dentro de la cotización se deberán incluir costos asociados a los alquileres como: cantidad de mensualidades a abonar (duración en meses del contrato), fianza, en caso de corresponder provisión de fondo de suministros, honorarios de agencia e ITP (impuesto sobre transmisiones patrimoniales). Asimismo, la cotización discriminará los pagos en tres categorías según el momento en el que se abona: en primer lugar, el pago correspondiente a la reserva, en este caso serían los horarios de agencia, en un segundo lugar aquellos pagos a realizarse el día de la firma del contrato (entrega de llaves), y por último los pagos a realizarse mensualmente a partir del segundo mes.

Por otra parte, para mejorar la relación con el cliente, consideramos oportuno incorporar un *chatbot* que permitirá a la inmobiliaria estar disponible para consultas todos los días y a toda hora, pero más importante, es la posibilidad de ofrecer una atención personalizada a través de un medio cada vez más utilizado, lo que significa que la mayoría de los clientes provienen de la web.

El uso de internet es cada vez mayor, en países como España la penetración de internet a comienzos del 2020 es de un 91%, según datos de Hootsuite, pero esta masificación no facilita la entrega de información, por lo que hay que buscar soluciones que no descuiden a los usuarios. Si analizamos las páginas web de las inmobiliarias que tienen contratado MobySuite, observamos que aproximadamente el 60% cuenta con un *chatbot* integrado, pero como hasta el momento MobySuite no lo ofrecía, esos *chatbot* son de otras empresas. Si se integrara un *chatbot* al módulo de gestión comercial, monopolizando los servicios específicos para inmobiliarias. Además, por tratarse de un CRM especializado en el sector inmobiliario, es importante ser capaces de abarcar todas las necesidades que puedan tener las inmobiliarias y ofrecerles las respectivas soluciones.

Por otra parte, con ayuda de los algoritmos desarrollados por la inteligencia artificial y aprendizaje inmediato, permiten que el robot pueda intuir hábitos y entender gustos y preferencias de los usuarios, por lo que mejoraría la atención al cliente, disminuyendo así las esperas cuando se solicita información no específica de un inmueble (demoras reflejadas en el envío de información vía mail). Asimismo, se mejorarían los procesos de compra y conversión, ya que, dependiendo la configuración de este, podría destinar el posible lead a quién corresponda y dar la reacción pertinente a cualquier situación que se presente. Por último, podría dar una comunicación personalizada a cada tipo de cliente que ingrese a la web, mejorando la experiencia de los usuarios.

## Ilustración 12: Mockup del chatbot



*Ilustración de elaboración propia.*

**Reserva web alquileres:** El producto reserva web, permite gestionar el pago de la reserva a través de sistema *PayPal*, adaptándose a cada uno de los códigos promocionales que pueda tener un inmueble, ya sea un descuento de temporada, como del mes de promoción el cual puede ser porcentual o en la moneda (Euro). A su vez para mantener el branding de la inmobiliaria, la reserva web cuenta con distintos diseños a elección de la inmobiliaria para la solicitud de los datos requeridos, junto con la opción de la carga de documentos pertinentes para la aprobación del arriendo según la política de la inmobiliaria (recibos de sueldo, dirección de domicilio, país de procedencia, código postal, DNI, entre otros). Este servicio estará disponible las 24 horas del día, durante los 365 días del año, de esta manera se amplía la disponibilidad horaria de la inmobiliaria más allá del horario de oficina, estando presentes para los clientes cuando ellos lo necesiten.

**Centralizador de portales alquiler:** Debido a que los clientes cotizan en diferentes lugares, este aplicativo permite gestionar todas las cotizaciones que tengan los ejecutivos de venta que provengan de los distintos portales existentes para las propiedades en alquiler, generando alertas cada vez que se genere un nuevo *lead*, informando al equipo de ventas mediante correo electrónico. A su vez las inmobiliarias podrán realizar seguimiento a las distintas cotizaciones, las cuales serán centralizadas en una misma plataforma, que entregará reportes permitiendo verificar o atribuir el rendimiento de ventas a cada portal.

**Plan de pagos alquileres:** El plan de pago de alquileres permite realizar de manera confiable y segura las distintas responsabilidades del inquilino relacionados con los pagos del inmueble alquilado (mensualidades, fianza, entre otros), a través de la plataforma *PayPal*, enviándoles notificaciones cuando estén cerca de las fechas de pago y los recibos de cada operación vía mail. Para generar una mayor confiabilidad con los clientes, estos tendrán una plataforma privada con la cual podrán hacer seguimiento a cada pago que hayan realizado, los cuales pueden ser vistos por las inmobiliarias en tiempo real, detectando así pagos pendientes, atrasos, etc.

**Sistema de post-venta:** Dentro de este apartado, los clientes podrán tener una comunicación fluida con la inmobiliaria, generando un canal dentro del cual ellos puedan ingresar consultas, solicitudes y reclamos. Los mismos serán coordinados por la inmobiliaria, teniendo así la oportunidad de generar de manera interna distintas órdenes de trabajo (OTs) para dar respuesta a todas las inquietudes de los inquilinos, logrando tener una comunicación interna más eficiente dentro de las distintas áreas de trabajo. Además, la incorporación de un sistema de semaforización de solicitudes, basado en las políticas de post venta de cada inmobiliaria, permitirá ordenar según urgencia cada una de las comunicaciones. Este sistema permite visualizar tanto propietarios como inquilinos el avance de cada solicitud, agilizando y controlando la comunicación entre servicio al cliente e inquilino a través de una plataforma de fácil acceso.

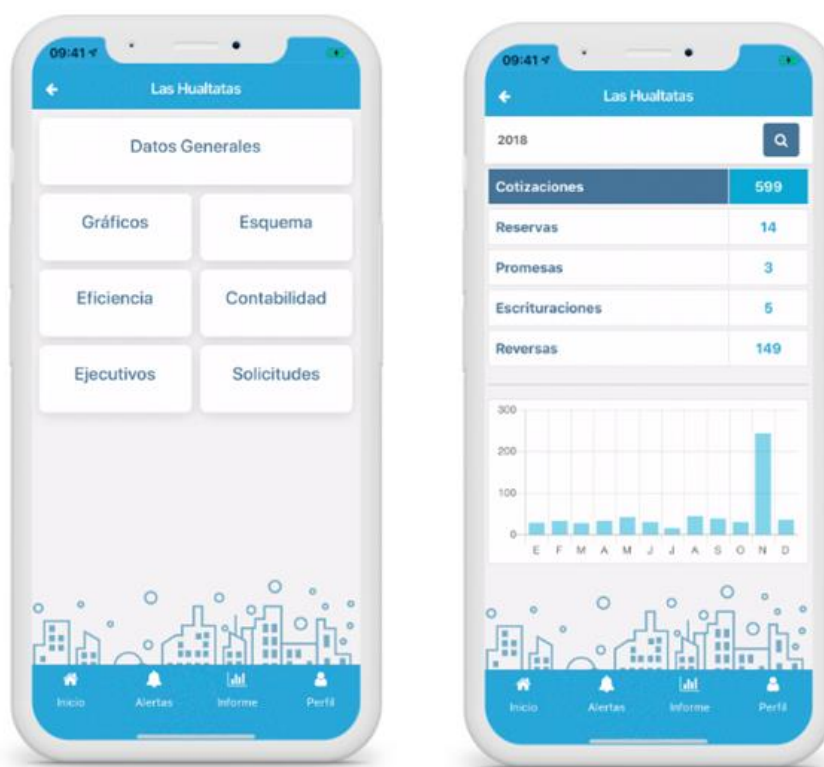
Por las características de este módulo, es posible utilizarlo para procesos de alquileres sin realizar modificaciones.

**App móvil gestión comercial alquileres:** La aplicación móvil permite centralizar todos los procesos administrativos que desarrollamos previamente, pero desde la comodidad de un dispositivo móvil, y se encuentra disponible para sistema operativo Android y IOS. Es una aplicación intuitiva, fácil de usar, que permite visualizar la información en tiempo real y descargar reportes con esa información actualizada. Asimismo, es posible recibir notificaciones *push* en el momento que se realizan reservas, modificaciones de contratos o promesas.

Por tratarse de un producto que se desarrolla utilizando otro lenguaje, será necesario replicar las adaptaciones desarrolladas en los puntos anteriores, pero en la aplicación y utilizando el

lenguaje correspondiente. De esta manera, la app queda 100% funcional a los procesos de alquileres, al igual que los productos web.

**Ilustración 13:** Mockup App



*Fuente: MobySuite*

### **MobySuite venta de segunda mano**

**Gestión comercial:** Como ya se mencionó previamente este producto es imprescindible para el funcionamiento de MobySuite. Una vez adquirido este producto base, es posible agregar módulos que complementan el de gestión comercial, facilitando las tareas diarias y mejorando la relación con los clientes finales. Las tareas diarias en las que MobySuite ayuda, son aquellas relacionadas con el proceso administrativo de la venta de inmuebles. Si bien el producto de gestión comercial fue pensado originalmente para la venta de propiedades nuevas, y la administración de nuevos proyectos (construcción de edificios), las funcionalidades que ofrece son igual de útil al momento de vender propiedades de segunda mano.

**Cotizador web:** En este producto, al igual que en el caso de los alquileres se mantendría el desarrollo base, es decir las funciones de registro y seguimiento de los clientes con el fin de ampliar la cartera. La modificación que tendría este producto relacionado al original es que cada cotización deberá incluir todos los costos asociados a la compra de un inmueble de

segunda mano, como el ITP. Al igual que en el desarrollo original, este producto mantendría el simulador de hipotecas integrado.

Asimismo, como mencionamos previamente en las adaptaciones relacionadas con los alquileres, una de las modificaciones que entendemos pueden ser de gran utilidad, es la incorporación de un *chatbot* que puede incluirse en la web de la inmobiliaria y abre un nuevo canal de comunicación con los clientes, ampliando también de esta manera los medios por los que la inmobiliaria puede obtener los datos para generar *leads*.

**Reserva web:** Este módulo, originalmente, fue diseñado contemplando las diferencias de las políticas de cada inmobiliaria, permitiendo que sean ajustadas según sus necesidades. Por lo tanto, se mantendría su desarrollo original, con la posibilidad de adaptar por ejemplo los montos para realizar la reserva, información del comprador, o cualquier dato que sea requerido según las políticas de la inmobiliaria.

**Centralizador de portales:** El módulo de centralizador de portales nuclea la información recibida a través de todos los portales inmobiliarios web en los que la inmobiliaria publica. En este caso no es necesario realizar adaptaciones al desarrollo del software, ya que las prestaciones que ofrece la versión original funcionan a la hora de trabajar con inmuebles de segunda mano. En caso de ser necesario modificar los portales de los que se extrae la información, es posible que los mismos agentes inmobiliarias lo hagan.

**Plan de pagos:** En el caso del plan de pagos, cuando se trata de la compra de inmuebles nuevos o usados, no se identifica una diferencia que motive la modificación o adaptación del módulo de plan de pagos. Por lo tanto, es posible utilizar la versión original que permite administrar los pagos, enviar notificaciones, incorporar Paypal como medio que facilita el momento de pagos de los clientes, envío de recibos vía web y ofrece a los clientes finales, un acceso privado a una plataforma privada donde pueden hacer seguimiento de los pagos.

**Sistema post-venta:** El sistema post-venta ofrece la posibilidad de mantener una relación con el cliente final más allá de la venta del inmueble, permitiendo realizar consultas, reclamos o solicitudes, relacionadas con el inmueble adquirido. En el caso de las viviendas de segunda mano, la principal diferencia que encontramos reside en la categoría de reclamos que puedan ser ingresados por los usuarios. Sin embargo, esta diferencia, puede ser administrada desde la configuración del CRM por los agentes, sin necesidad de realizar modificaciones en el algoritmo.



**App móvil gestión comercial:** La aplicación móvil permite tener acceso a las prestaciones del software desde la comodidad de los dispositivos móviles. La ventaja es que no es necesario realizarle modificaciones al producto original ya que es funcional a la hora de vender inmuebles usados.

### **2.1. Costos de las adaptaciones**

todas las adaptaciones de producto sugeridas con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes en Barcelona, tienen costos de desarrollo bajo. Esto se debe a que Apptec cuenta con un equipo de desarrolladores *inhouse* que están dedicados a las mejoras de los productos o adaptaciones que puedan ser necesarias.

Por lo tanto, las adaptaciones sugeridas no significan un costo extra para la empresa, sino que está cubierto por los costos fijos que tiene actualmente.

### **3. Implicaciones en el marketing**

En lo que respecta a las implicaciones en el marketing, nos encontramos con las tres P's restantes: plaza, precio y promoción. A continuación, desarrollaremos la estrategia sugerida para cada una de ellas para el lanzamiento de MobySuite en Barcelona.

#### **3.1. Plaza**

En primer lugar, es importante destacar que, por el tipo de producto, que consiste en un software que se maneja desde las oficinas centrales de Chile, no es necesario contar con oficinas en cada mercado en el que se lanza. Sino que es posible manejar las ventas y soporte contando con un pequeño equipo comercial en la ciudad elegida, dejando el soporte para ser manejado directamente desde el *hub*. Por este motivo, cuando pensamos la estrategia de plaza, lo que se tendría que tener en cuenta es la fuerza de ventas en desmedro del lugar físico. La misma consistiría en la incorporación de tres vendedores inmobiliarios senior, que conozcan en detalle el mercado inmobiliario de Barcelona y puedan tener contacto con los principales responsables del sector.

Cabe destacar que los vendedores trabajarán como autónomos bajo una política de incentivos por comisión, los cuales estarán definidos por posibles reuniones con potenciales clientes centrándose en la presentación del producto, generación de confianza y la disminución de los riesgos percibidos por los clientes, y la concreción de una venta del software.

La capacitación de los vendedores es un aspecto prioritario ya que es imprescindible manejar el producto, conocer sus beneficios y cómo puede favorecer a las inmobiliarias, para de esta manera vender el producto y concretar las reuniones donde se les presenta MobySuite. Al tener las oficinas y personal en Chile, la capacitación de los vendedores se realizará *online*, utilizando videos y contacto con los especialistas del *hub*. Pudiendo también establecer conexiones directas con ellos de forma de evacuar dudas que puedan surgir.

### **3.2. Precio**

Uno de los puntos a tener en cuenta previo al lanzamiento del producto es definir una política de precio. En este caso, por tratarse de un negocio B2B el precio no es siempre el mismo ya que el mismo varía en base a las negociaciones con cada cliente. Por este motivo, si bien se puede diagramar una política de precio, la misma es utilizada a modo de guía, como un precio base sobre el cual se llevan adelante las negociaciones. Este precio se establece considerando los costos directamente ligados al producto.

Debido a que MobySuite ya está disponible en otros mercados, y no hay que llevar adelante un desarrollo del producto, sino que modificaciones simples que las realiza el mismo equipo de Apptec, los precios serán muy similares a los del mercado chileno, a excepción de la moneda ya que para Barcelona estaría fijado en euros.

Apelando al concepto de escasez, y considerando que no hay otro CRM en el mercado que haya sido diseñado en su totalidad considerando los procesos inmobiliarios, el precio será “premium”. Esta característica es avalada por la ausencia de otros productos de iguales cualidades en el mercado. En este sentido, y en base a la teoría, podría considerarse un precio desnatado, ya que irrumpirá en el mercado con un precio elevado.

El precio de MobySuite incluye el costo de implementación del software (que comprende también la capacitación de los usuarios), los costos de los módulos adicionales en caso de solicitarlos y el soporte que supone un costo mensual. A continuación, se muestran los costos en euros:

**Tabla 9:** Precios MobySuite

Implementación Gestión Comercial	€5.000 - €15.000
Módulos adicionales	€715 (por módulo extra)
Soporte (costo mensual)	€715 (hasta 5 proyectos)
	€143 (por proyecto extra)

*Tabla de elaboración propia.*

Cabe destacar que, tanto el costo de implementación como el de soporte dependen de la cantidad de proyectos. Para el caso de Barcelona los costos fueron adaptados a las ventas de segunda mano y alquileres, tomando como proyecto un grupo de hasta 80 propiedades, entre 81 y 160 propiedades serían dos proyectos, y así sucesivamente. Y en lo que respecta a los usuarios, es importante remarcar que la cantidad de usuarios no es limitada, sino que, por el contrario, se pueden crear cuantos usuarios sean necesarios.

Por otra parte, es importante aclarar que cuando nos referimos a soporte significa soporte técnico, por cualquier problema relacionado al software, y en este caso se trata de una atención 24/7.

Finalmente, hay que subrayar que los precios quedan sujetos a modificación dependiendo de la elasticidad de la demanda y de los competidores que puedan aparecer. Por lo tanto, las modificaciones podrían significar un aumento o descenso de los mismos.

### **3.3. Promoción**

#### **3.3.1. Boca oreja**

Dentro del marketing una de las técnicas que encontramos es el boca-oreja, esta se diferencia de otras principalmente en que la empresa no puede controlar el mensaje que se transmite, quien lo dice, ni a quien le llega, debido a que esto se genera de forma espontánea a partir de la experiencia de los clientes. Es por este motivo que los mensajes pueden ser positivos (idealmente), pero también puede haber negativos. Y hay que considerarlo ya que los negativos tienden a tener un alcance mayor en comparación con los mensajes positivos. Además, en la actualidad esta técnica cuenta con los canales digitales como las redes sociales, donde los mensajes pueden lograr un gran alcance, y su difusión es más rápida.

La importancia del boca oreja radica en el efecto que tienen sobre los clientes, 16% de los clientes que llegan referidos tienden a gastar más, y además en el 18% de los casos tienen una tasa de cancelación menor. Finalmente, el boca-oreja tiene una tasa de conversión más alta, en el entorno del 35% (Theis, 2017).

Para que los clientes hablen bien es importante ofrecer un buen producto, que satisfaga las necesidades del cliente, y brindar un servicio de atención al cliente de calidad. En el caso de MobySuite, el producto se adapta a las necesidades de las inmobiliarias, facilitando sus tareas, y, además, presta servicio de soporte 24/7.

### **3.3.2. Marketing de eventos**

Tomando en cuenta que MobySuite es un producto desarrollado por Apptec, empresa que opera desde Chile, en un principio no contará con oficina física en Barcelona, por lo tanto, resulta imperioso buscar estrategias que ayuden a establecer lazos de confianza y credibilidad con los posibles clientes. Para alcanzar estos objetivos los eventos son una herramienta útil, incluso según un estudio realizado por Bizzabo, el 31% de los marketers encuentran que los eventos son la estrategia más efectiva.

En el marco de la estrategia de MobySuite se realizarán charlas en universidades, seminarios, y convenciones de nicho en las que el CEO de MobySuite presentará el producto. El objetivo será dar a conocer el producto y sus principales funciones, explicar cómo puede ayudar a las inmobiliarias, simplificando los procesos administrativos, centralizando información de diferentes portales, y permitiendo la comunicación con el cliente final todos los días del año, las 24 horas.

Las principales razones que motivan a las empresas a desarrollar o ser parte de un evento son la generación de leads, incrementar el *engagement* con el cliente, reforzar y construir marca, educar y enseñar al cliente y generar demanda (Macario, 2016). Son una gran oportunidad para interactuar de forma directa con los clientes, permitiendo compartir ideas y propuestas de valor, que ayudaran a un mejor entendimiento del *core business*, que ayudarían a desarrollos y actualizaciones futuras, adecuándose a las necesidades de los clientes.

En cuanto a los costos, las charlas que se realizarán para dar a conocer el producto en las universidades serán gratuitas y contarán en mostrar las características del producto y su funcionamiento. En lo que respecta a la participación en convenciones de nicho y seminarios, se le debe abonar al conferencista según la experiencia del mismo, la distancia a la que se

encuentre del evento y el estatus. Vale aclarar que generalmente cada conferencista tiene su “cache” y algunas veces se puede llegar a negociar. En este caso no se cuenta con experiencia en conferencias y como el objetivo de la charla es dar a conocer el producto y venderlo, no se le debería abonar al conferencista.

En las charlas que se darán en seminarios y convenciones, los *speakers* serán considerados “ponentes promocionales” cuyo objetivo, como se mencionó previamente, es dar a conocer un producto, cuáles son sus características y cómo funciona el mismo, como sería en el caso de MobySuite. Es importante aclarar, que las convenciones a los que se apunta no son de gran tamaño, sino más bien pequeñas, por lo que no debería incurrir ningún costo para la empresa.

Por otro lado, existen costos asociados a la asistencia de los eventos, estos incluyen alojamiento, traslados y viáticos. Tomando como promedio de visita 4 noches, a un costo medio de 195€ la noche de hotel, 150€ diarios por concepto de viáticos y en el entorno de los 700€ por el billete aéreo SCL-BCN ida y vuelta. Estos costos suman un total de aproximadamente 2.230€ por cada viaje.

Hay que destacar que las visitas a Barcelona no serán únicamente para asistir a los eventos, sino que se aprovechará para coordinar reuniones con potenciales clientes, o con el propio equipo comercial local. Teniendo en cuenta, se estima que se realizarán tres vivistas anuales a Barcelona con estas características.

### **3.3.3. Medios digitales**

En lo que respecta a la estrategia de medios digitales vale la pena destacar que desarrollaremos una estrategia que abarque redes sociales, SEM, SEO y email marketing. Pero es importante destacar que la base de esta estrategia es la existencia de una página web bien desarrollada. Hoy en día estar online es primordial, ya que 98% de las empresas comienzan sus búsquedas de productos y proveedores en este canal, y si no te encuentras allí es lo mismo que no existir. Además, según un estudio realizado por Salesforce, el 88% de las empresas B2B consideran que el marketing online es una estrategia muy efectiva (del Corral, 2019).

La página web de MobySuite, cuenta con un detalle de los productos ofrecidos, incluyendo funcionalidades y destacando todos los aspectos que puedan agregar valor a los futuros clientes. A su vez, contiene un apartado de noticias (*blog*), el cual es utilizado para informar la actualidad relacionada al mercado en el que se desempeña, ya sean noticias relacionadas a la

transformación digital, sector informático, inmobiliario, entre otros. También presenta un formulario de contacto, para que se registren los posibles clientes y ser para agendar futuras reuniones, junto con los medios de contacto para cualquiera de sus oficinas presenten es Chile, México y Perú, y enlaces a las redes sociales, las cuales cuentan con información adicional del producto. el siguiente análisis tomará en consideración las estrategias ya empleadas por la empresa, como las sugerencias nuestras para cada apartado.

### **Marketing de contenidos:**

El marketing de contenidos surge como respuesta a la constante pérdida de credibilidad del marketing tradicional, haciendo que el mismo sea menos eficaz. En este sentido, un estudio realizado por el Content Marketing Institute reveló que de las empresas que aplican marketing de contenidos, un 96% afirman que sus audiencias los reciben como una empresa fiable y que transmite confianza (González, 2019).

Este tipo de marketing permite a las empresas mejorar su imagen y credibilidad, lo que repercute en la confianza de los clientes, por otro lado, puede ayudar a generar mayor notoriedad de marca que puede repercutir en un aumento de las ventas a futuro. Asimismo, este tipo de marketing sirve para marcar una diferencia respecto a la competencia, no solo por el hecho de aplicarlo, si no por el tipo de contenidos que se le ofrecen al cliente, demostrando que la empresa es experta en el sector en que se mueve.

### **Redes sociales:**

Si bien estamos tratando un negocio B2B, hay que tener en cuenta que los responsables de este tipo de empresas realizan, por lo menos, un cuarto del proceso de decisión de compra en medios online (del Corral, 2019), por lo tanto, es necesario tener presencia, no solo con una página web completa, sino también con redes sociales actualizadas y con contenido de calidad.

Según una encuesta realizada a empresas B2B, el 93% de las mismas afirman utilizar redes sociales. De estas el 94% utilizan LinkedIn, la cual a su vez es la más efectiva con un 66% respecto a las ganancias (Content Marketing Institute & Marketing Profs, 2016). MobySuite no es ajeno a esta tendencia, sus páginas en LinkedIn para Chile y Perú representan el 50% y 100% respectivamente de las conversiones. En este mismo estudio encontramos a Twitter en segundo lugar, como la red social ideal para generar conversación, y, en tercer lugar, a Facebook.

Debido a esto, la estrategia de redes social será realizadas en LinkedIn, Facebook, y Twitter, considerando la efectividad de las mismas, y cuan utilizadas son por las empresas B2B.

**LinkedIn.** La estrategia de LinkedIn tendrá como centro la conversión, por lo que todos los contenidos redireccionarán al formulario de contacto con el objetivo de generar *leads*. Los contenidos deben tener un enfoque más formal, profesional y objetivo, ya que se está compartiendo información del negocio y la misma repercute en la imagen del mismo, y, además, los contactos tienden a ver los contenidos con ojos empresariales.

En ese sentido, los contenidos serán divididos en dos grandes grupos, por un lado, aquellos que serán publicados en la página de LinkedIn, sin inversión, por lo que el alcance será orgánico. Estas publicaciones incluirán noticias del sector inmobiliario, que no tienen estrecha relación con el software en sí, pero aportan información destacada del sector, y por otra parte artículos relevantes al área en la que se desempeña MobySuite, que incluye la transformación digital, desarrollo de softwares, entre otros. De esta manera, se brinda a los usuarios contenido valioso y útil que podrán aprovechar para profundizar conocimiento, y posicionar a MobySuite como un referente en esos temas.

Por otro lado, se realizará una campaña de pago, que contará con un presupuesto de USD 400 al mes, que serán invertidos en una campaña con objetivo *conversiones en el sitio web*. Este objetivo fue pensado para incrementar las ventas, altas o descargas desde una web, y se les mostrará a aquellos usuarios dentro del *target* que tengan más probabilidad de realizar las acciones, en el caso de MobySuite sería completar el formulario de contacto en la web. Los contenidos para esta campaña estarán enfocados exclusivamente en el producto, ya sea presentando al mismo y sus características, o en el marco de una noticia que expongan los beneficios que le puede ofrecer a las inmobiliarias.

La ventaja de esta campaña de pago es la segmentación que se puede realizar en esta red social, al tratarse de una red profesional, los usuarios incluyen información relevante para la empresa que comunica. Por ejemplo, más allá de la segmentación geográfica, se puede ajustar aún más el target con filtros como contactos de la empresa, lo que permite llegar a los contactos de primer grado de la empresa seleccionada siempre y cuando la misma tenga más de 500 empleados. Por otro lado, se puede indicar el sector de la empresa de los usuarios a los que se quiere llegar, el nombre de la misma, o filtros más personales como la edad o el cargo.

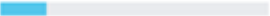
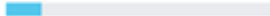
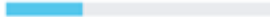
**Facebook.** La estrategia de Facebook tiene algunas similitudes con la de LinkedIn, fundamentalmente porque se realizarán publicaciones sin inversión y campañas de pago. Y, aunque a grandes rasgos los contenidos serán similares, no serán exactamente los mismos, ya que en Facebook el tono de los mensajes es diferente.

En lo que respecta a la campaña de pago, la misma incluirá contenidos enfocados en el producto, como presentación de los diferentes módulos, sus características y beneficios de contar con ellos. Con Facebook es posible realizar segmentaciones basados en los intereses de los usuarios, es por este motivo que el target para la campaña tendrá las siguientes características: hombres y mujeres, entre 26 y 60 años, del área de Cataluña, y que tengan interés en bienes raíces.

Teniendo en cuenta que se trata de un lanzamiento, entendemos que la mejor opción es, el primer mes crear la campaña con objetivo alcance, para de esta manera llegar a la mayor cantidad de usuarios posible, con el fin de dar a conocer la marca y los productos, y comenzar a aparecer como una opción para las inmobiliarias. A partir del segundo mes, cambiaríamos a objetivo tráfico, para redireccionar a los usuarios a la web de MobySuite, y aumentar las visitas a la misma. Asimismo, dependiendo del contenido que se publique, a qué página se redirecciona, por ejemplo, si es una publicación de los beneficios del cotizador web, será a la sección de productos donde se encuentra el detalle del producto mencionado.

Para ambos objetivos se cuenta con un presupuesto de USD 200 al mes. Teniendo en cuenta este presupuesto, público creado y el objetivo de campaña, se estima que obtendremos los siguientes resultados:

**Tabla 10:** Resultados estimados para las campañas de Facebook

Objetivo	Presupuesto mensual	Público	Alcance potencial	Resultados diarios estimados
Alcance	USD 200	H y M / 26 - 60 / Cataluña / Intereses: Bienes raíces	1.100.000	Alcance ⓘ 10,0K - 29K 
Tráfico	USD 200	H y M / 26 - 60 / Cataluña / Intereses: Bienes raíces	1.100.000	Alcance ⓘ 6,4K - 19K  Clics en el enlace ⓘ 105 - 305 



Por otra parte, se realizarán publicaciones sin inversión, por lo que tendrán un alcance menor, pero tanto en las publicaciones orgánicas, como en las de pago, será primordial el contenido de calidad, que le aporte información valiosa al lector.

Vale la pena aclarar que, dentro de las campañas se determinará las ubicaciones en base a las creatividades, ya que Facebook e Instagram manejan diferentes códigos y el mismo contenido puede no ser igual de efectivo en ambas redes.

**Twitter.** Según un estudio en el que se preguntó a las empresas B2B qué redes sociales son las que más utilizan y cuáles consideran más efectivas, Twitter ocupa el segundo lugar. Dado que el presupuesto para redes en el caso de MobySuite es acotado, entendemos que esta red social puede ser utilizada con el fin de generar conversación con los usuarios, y aumentar el alcance orgánico a través de la optimización de los contenidos.

Twitter utiliza desde hace ya varios años, un algoritmo que organiza los contenidos ubicando primeros aquellos que probablemente le interesen más al usuario. Para tomar dicha decisión se basa en características del uso de los usuarios como cuentas que siguen, *tweets* con los que interaccionan, entre otros. Pero, además, la propia red social tiene la particularidad de que, también basándose en la información que tiene del comportamiento de los usuarios, puede mostrarle en la cronología *tweets* de cuentas que no sigue. Desde Twitter señalan que el objetivo de esto es mostrarles a los usuarios contenidos que consideran que le puede interesar más y que contribuye a la conversación de forma significativa.

En este sentido, el contenido que se publique en Twitter ha de ser de mucho valor, pero, además, hay que considerar que algunos formatos que funcionan mejor. Por ejemplo, el uso correcto de los *hashtags*, ya que aquellos *tweets* con *hashtags* tienen un 16% más de *retweets*. Por otro lado, los recursos multimedia también tienen un efecto positivo en lo que refiere a la interacción con las publicaciones. Según Twitter, utilizar fotos y videos en los *tweets* genera un 313% más de interacción. Los videos son particularmente útiles ya que las publicaciones que los incluyen tienden a tener, en promedio, 2.5 veces más respuestas, 2.8 veces más *retweets* y 1.9 veces más favoritos (Newberry, 2017). Es decir, un significativo incremento en la interacción con la publicación respecto aquellas que no incluyen este tipo de recurso.

## SEO:

Hoy en día es muy importante aparecer en Internet, no solo en los negocios B2C, sino también en aquellos B2B ya que, según una encuesta realizada por Forrester, el 98% de los mismos realizan búsquedas online al momento de seleccionar productos o servicios (del Corral, 2019). Aquí radica la importancia de estar bien posicionados en Google, por lo que es importante tener una estrategia de *Search Engine Optimization* (SEO) y *Search Engine Marketing* (SEM).

Con un SEO y SEM bien trabajado, es posible quedarse con casi un 40% de probabilidad de que quien haga la búsqueda haga *click*, esto basado en un estudio de Optify que asevera que entre los primeros tres resultados de búsqueda se quedan con más del 50% de los *clicks*.

Por este motivo no solo es importante aparecer en la primera página de resultados sino aparecer entre los primeros resultados, entre estos se encuentran los de pago (SEM), y seguido a esos los de SEO. Por consiguiente, optimizar la estrategia SEO permitirá aparecer entre los primeros resultados de búsqueda lo que llevará a un probable aumento del *Click Through Rate* (CTR).

Además del CTR, existen otros criterios que Google toma en cuenta a la hora de asignar una puntuación a la página web, de los cuales se destacan: creación de contenidos originales, ya que Google penaliza el plagio, de valor, para lograr más interacción, para lo que no hay que limitarse al contenido comercial, y atemporal para que no pierdan valor; lograr tiempos de permanencia altos en el sitio, ya que tienen una directa relación con la tasa de rebote, y el objetivo es que la misma sea baja; compartir los contenidos de la web en las redes sociales ayuda a mejorar el posicionamiento; las palabras clave deben figurar en varios sectores de la web, como títulos, subtítulos, meta-descripción, entre otros; una web *responsive* es importante ya que un alto porcentaje de usuarios ingresan desde dispositivos móviles, para de esta manera evitar aumentar la tasa de rebote; la carga de la página debe demorar menos de 6 segundos.

Para mejorar el posicionamiento SEO de MobySuite nos enfocaremos en publicar noticias específicas del mercado de Barcelona y realizar más publicaciones en redes sociales. Por otro lado, se publicarán videos en la página web enlazando los mismos en *YouTube* de manera que no retrase el funcionamiento en la web y enlaces con textos ancla poniendo únicamente la url o una palabra en la cual haciendo *click* te redirecciona a la web enlazada. Otra forma de mejorar el posicionamiento SEO es participando esporádicamente en blogs y medios *-guest bloggins-* que tengan mayor alcance que la página web de MobySuite, lo cual permitirá llegar a un mayor público y tener mayor visibilidad (Rodríguez, 2020).

Tener una web mejor posicionada permitirá que la misma tenga más tráfico, y por lo tanto mayor público y más visibilidad respecto a la competencia. Cuanto mejor posicionada está la web, más fácil será encontrarla y mayor será la posibilidad de darse a conocer.

### **SEM:**

El 90% de las empresas B2B realizan búsquedas online a la hora de buscar productos o proveedores, por lo que es necesario desarrollar una estrategia SEM (Search Engine Marketing) que tendrá como fin potenciar el posicionamiento de la marca, optimizando la visibilidad y aumentando el tráfico en la web a través de motores de búsqueda como Google, utilizando métodos de pago. Cabe destacar que Google Ads ofrece campañas de display, video, shopping y búsqueda, esta última será la utilizada para MobySuite.

Antes de llevar adelante cualquier estrategia SEM, es fundamental analizar el mercado y la competencia junto con el *buyer* para determinar las palabras claves a utilizar. Para poder identificar qué palabras clave existen, hay disponibles una serie de herramientas como Google Ads o Semrush que facilitan esta tarea.

Para lograr una mayor eficiencia en la campaña, es necesario definir el idioma y el destino geográfico. En el caso de MobySuite lo recomendable sería establecer los idiomas catalán y español, y la ubicación geográfica España.

En lo que respecta al presupuesto, se cuenta con un total de USD 400 al mes, lo que significa que es en base a este monto que se debe calcular el presupuesto diario para invertir en el Costo por clic (CPC).

### **Email marketing:**

Es importante tener en cuenta una estrategia de email marketing ya que según MDirector (2019), el 87% de los responsables de marketing aplica esta estrategia para negocios B2B, y un 31% cita este medio como el canal con mayor impacto en los ingresos. Según la Asociación de Marketing Directo (DMA), el email marketing alcanza un ROI de USD 43 por cada dólar invertido, convirtiéndose así, en el canal que mayor ROI consigue.

El objetivo del email marketing será concretar la mayor cantidad de reuniones de presentación de producto posibles. Para eso se desarrollará una estrategia donde el foco esté en la generación de lazos de confianza con el cliente. además, como se trata de un negocio B2B, harán falta

hasta trece interacciones con la marca para poder concretar la compra (MDirector 2019), en este sentido el email marketing da la posibilidad de lograr acercamientos de calidad, incluso con la incorporación de las redes sociales al pie del mail, da la oportunidad al cliente de conocer a la marca desde un lado más humano.

En el caso de no haber generado ninguna reunión se recurrirá a la aplicación de una estrategia de *remarketing*, en la que se continuará presentando el producto y su potencial para la inmobiliaria. Y para los casos en los que se haya cerrado la venta, la estrategia se enfocará en la post venta, brindando contenido relevante para los clientes, como actualizaciones del mercado, lanzamiento de nuevos productos, estrategias de uso, entre otros.

### 3.4. Costos de promoción

Las implicaciones en el marketing suponen costos para la empresa, en el caso de las sugerencias antes mencionadas que incluyen la publicación de contenidos pagos y no pagos en redes sociales, SEO, SEM, envío de *mailings*, todo con énfasis en los contenidos. Para esto hay que considerar la inversión mensual para los medios pagos, y las horas hombre que son necesarias para la creación y administración del contenido.

Apptec cuenta con un equipo de marketing con disponibilidad para tomar las tareas correspondientes al manejo de las redes y el contenido para publicar. Esto es una ventaja desde el punto de vista económico ya que no hace falta incorporar personas al equipo.

En lo que respecta a las acciones en concreto, algunas no tienen costos asociados a la publicación como el manejo de la página de Twitter, Facebook y LinkedIn orgánico o la gestión de la estrategia SEO, pero otras como los posteos a través de Facebook Ads, LinkedIn o estrategia de SEM, tienen un presupuesto entre los tres de USD 1.000 mensuales.

**Tabla 11:** Resumen de costos de promoción

<b>Resumen de costos de promoción (anuales)</b>	
Eventos	USD 7.554
Facebook	USD 2.400
LinkedIn	USD 4.800
Google (SEM)	USD 4.800
<b>Total estimado mensual</b>	<b>USD 19.554</b>

*Tabla de elaboración propia*

#### **4. Resultados esperados**

A partir de la estrategia de promoción desarrollada, intentaremos cuantificar los resultados esperados en base a los objetivos fijados, estos son la generación de ventas como objetivo principal, y atraer tráfico a la página web, tener interacciones con los contenidos publicados tanto en redes sociales como en el blog, y lograr la conversión de los usuarios.

Considerando que la web de MobySuite fue lanzada en septiembre de 2019, y desde esa fecha ha completado 23 implementaciones y tiene otras 10 en proceso de implementación, estimamos que, en el primer año en el mercado de Barcelona, alcanzaremos las 12 implementaciones. Este número también tiene en cuenta que el mercado es más limitado en comparación al chileno.

En lo que respecta a los objetivos secundarios, estimamos, en base a los resultados en los meses en funcionamiento de la web de MobySuite en Chile, en el primer mes se espera duplicar el tráfico actual de la web del entorno de los 2.000 usuarios mensuales provenientes de los esfuerzos para los mercados en Latinoamérica, y mantener esta tendencia durante todo el primer año. De los 4.000 usuarios mensuales estimados, la mitad serán provenientes de las campañas para el mercado de Barcelona.

El siguiente objetivo es la interacción, dado que en la actualidad las mismas tanto en las redes sociales como en el blog son casi inexistentes. Por tanto, la mejora sería pasar a tener interacciones de los usuarios.

El último objetivo mencionado son las conversiones, en la web de MobySuite se considera una conversión cuando el usuario completa el formulario de contacto. Se espera al menos igualar la cantidad de conversiones obtenidas en los mercados de Latinoamérica, lo que, en total global, significaría duplicar las mismas.

**Tabla 12:** Escenario de resultados probables

<b>Escenario de resultados probables (primer año BCN)</b>	
SEM (Redes sociales + Google)	-10.628
Eventos	
Billetes aereos	-2.100
Alojamiento	-2.340
Viáticos	-2.250
Comisiones por ventas	-6.000
Implementaciones*	60.000
Soporte**	102.960
<b>Saldo a favor</b>	<b>139.642 €</b>

\* 12 implementaciones base

\*\* Costo anual de soporte para 12 inmobiliarias

*Tabla de elaboración propia*

#### **IV. Conclusiones**

Luego del estudio realizado sobre el mercado inmobiliario en Barcelona, se ha podido observar una tendencia al alza que comienza en el año 2011, tanto en ventas como en construcciones. La misma fue interrumpida en año 2019, probablemente por un cambio en la normativa de edificación, lo que significó una contracción de las construcciones nuevas a finales del segundo semestre del mismo año. Esto demuestra la importancia de los factores externos en una economía. Por este motivo, las empresas deben buscar ser competitivas en los mercados que se encuentren, lo que se puede obtener teniendo una ventaja respecto a la competencia, enfocándose cada día más en los requerimientos de los clientes.

Por consiguiente, hemos podido concluir que la inclusión de un CRM inmobiliario en el mercado de Barcelona, creado originalmente para el mercado chileno, es viable, no solo por el crecimiento de este mercado posterior a la crisis sufrida en el año 2007, sino que también por la probable segmentación de las nuevas construcciones, que hace que las empresas deban buscar aún más la excelencia y ser competitivas. Para que este producto tenga un mayor éxito en el nuevo mercado a explorar, necesita tener una serie de adaptaciones para poder acoplarse y satisfacer de una mejor manera las necesidades de los clientes. Las mismas, según el estudio de mercado realizado, deben considerar la venta de inmuebles de segunda mano, así como también los alquileres, mercado en constante alza, generada tanto por efectos de gentrificación, precios de inmuebles de compra ventas, superficie de nuevas construcciones, entre otros.

Hoy en día España y el mundo se encuentra afectado por un escenario desconocido, debido a la pandemia Covid 19, la misma ha tenido efectos sobre el mercado inmobiliario que aún no es posible cuantificar, ya que todavía sigue en curso y por tanto los datos que se tienen no son muchos. Por este motivo, la contracción que se pueda generar, aún no se puede atribuir netamente a la pandemia, ya que este mercado venía en decrecimiento desde fines de 2019.

Lo que sí se puede tomar en cuenta son las medidas de distanciamiento social que han adoptado los gobiernos, las cuales han condicionado a que muchas empresas aceleren su transformación digital para poder permanecer vivas en el mercado. Además, ha llevado a muchas inmobiliarias llevar la experiencia de la compra de un inmueble a sus clientes a las comodidades de su hogar, por lo que productos los cuales permiten a los clientes finales, reservar sus futuras compras o cotizar propiedades en tiempo real, han aumentado su demanda. Esta llamada “nueva normalidad”, nos permite aventurarnos a cambios en los métodos de venta y compra futuras, llevando a las empresas a adaptarse a nuevas necesidades tanto de clientes externos como

internos, lo que pensamos aumentaría aún más la demanda de servicios digitales que puedan satisfacer los nuevos requerimientos y tendencias.

Esta pandemia, paradójicamente, ha significado una oportunidad para MobySuite al menos en el mercado chileno, ya que hizo evidentes necesidades que ya existían. Y entendemos que puede encontrar su espacio en el mercado de Barcelona.

Por el contexto económico y social en el que fue realizado el presente trabajo, no se pudo realizar una investigación más profunda, lo que trajo como consecuencia el no poder realizar un análisis etnográfico, ni entrevistas en profundidad como teníamos planeado al inicio del proyecto. Esto nos hubiese ayudado a tener un mejor entendimiento del *core business* del negocio inmobiliario y todos los procesos que agreguen valor a este y que ayuden con un desarrollo informático posterior. También conocer más a fondo las necesidades de los clientes finales, con el objetivo de mejorar aún más el servicio que se les ofrece, potenciando de esta manera la imagen de marca. Además, entender las problemáticas del mercado y objetivos de la mano de las autoridades, que ofrecerían una mirada diferente del tema.

Es por este motivo, que en caso que la empresa siga nuestro consejo de lanzar el producto en el mercado de Barcelona, entendemos conveniente continuar la investigación una finalizada la pandemia, para tener datos más precisos dada la incipiente crisis económica.



## V. Bibliografía

- A. (s. f.). Apptec - Fabricamos el software que necesitas. Recuperado 25 de marzo de 2020, de <https://www.apptec.cl/>
- Ajuntament de Barcelona. (2019a). *Alquiler medio mensual (€/mes)* [Conjunto de datos]. Recuperado de <https://www.bcn.cat/estadistica/castella/dades/timm/ipreus/hablllo/evo/tlloge.htm>
- Ajuntament de Barcelona. (2019b). *Compraventas según titularidad y nacionalidad del adquirente de la vivienda por trimestres* [Conjunto de datos]. Recuperado de <https://www.bcn.cat/estadistica/castella/dades/timm/ipreus/regist/evo/t0102.htm>
- Ajuntament de Barcelona. (2019c). *Compraventas, superficie y precios de las viviendas nuevas y usadas por trimestres* [Conjunto de datos]. Recuperado de <https://www.bcn.cat/estadistica/castella/dades/timm/ipreus/regist/evo/t0101.htm>
- Ajuntament de Barcelona. (2019d). *Mercado contractual de alquiler en Barcelona. 2000-2019* [Número de contratos realizados]. Recuperado de <https://www.bcn.cat/estadistica/castella/dades/timm/ipreus/hablllo/evo/tctes.htm>
- Ajuntament de Barcelona. (2020a). *Construcción de viviendas* [Evolución de las viviendas iniciadas (obra nueva), por distritos]. Recuperado de <https://www.bcn.cat/estadistica/castella/dades/timm/construccio/iniciatsdtes.htm>
- Ajuntament de Barcelona. (2020b). *Evolución del número de hipotecas en Barcelona y otros ámbitos territoriales por meses. 2008-2020* [Conjunto de datos]. Recuperado de <https://www.bcn.cat/estadistica/castella/dades/economia/renda/hp/t1.htm>
- Ajuntament de Barcelona. (2020c). *Mercado contractual de alquiler en Barcelona. 2000-2019* [Número de contratos realizados]. Recuperado de <https://www.bcn.cat/estadistica/castella/dades/timm/ipreus/hablllo/evo/tctes.htm>
- Ajuntament de Barcelona. (2020d, enero 28). Información general para el alquiler de viviendas. Recuperado 26 de abril de 2020, de <https://seuelectronica.ajuntament.barcelona.cat/oficinavirtual/es/tramit/20050000200>
- Angulo, S. (2019, marzo 6). Los alquileres suben casi un 40% en Barcelona en cinco años. Recuperado 19 de abril de 2020, de <https://www.lavanguardia.com/local/barcelona/20190306/46872950561/precios-alquiler-barcelona-subida-evolucion-anual.html>
- Angulo, S. (2019b, diciembre 3). Más de 134.000 familias solicitan un piso protegido en Catalunya. Recuperado 24 de abril de 2020, de <https://www.lavanguardia.com/local/catalunya/20191203/472030894228/vivienda-prottegida-cataluna-pisos-demanda-solicitud.html>

- Alarcos, A. (2019, mayo 3). En 2019 se firman más hipotecas de las que se cancelan: por qué es el. Recuperado 24 de abril de 2020, de <https://www.idealista.com/news/finanzas/hipotecas/2019/04/30/772973-en-2019-se-firman-mas-hipotecas-de-las-que-se-cancelan-es-el-mejor-arranque-de-ano>
- Ardura, A., & Sorando, D. (2018, septiembre 3). Qué es y por qué ocurre la «gentrificación». Recuperado 24 de abril de 2020, de [https://www.eldiario.es/alternativaseconomicas/ocurre-gentrificacion\\_6\\_810578951.html](https://www.eldiario.es/alternativaseconomicas/ocurre-gentrificacion_6_810578951.html)
- Banco de España. (2016, mayo 1). Guía de acceso al préstamo hipotecario. Recuperado 24 de abril de 2020, de [https://www.bde.es/f/webbde/Secciones/Publicaciones/Folletos/Fic/Guia\\_hipotecaria\\_2013.pdf](https://www.bde.es/f/webbde/Secciones/Publicaciones/Folletos/Fic/Guia_hipotecaria_2013.pdf)
- Banco de España. (2019). *Evolución reciente del mercado del alquiler de vivienda en España*. Recuperado de file:///C:/Users/maria/Downloads/be1903-art25.pdf
- BBVA. (2020, abril 23). Tipos de hipotecas. Recuperado 23 de abril de 2020, de <https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ef/hipotecas/tipos.html>
- BBVA. (s. f.). Euríbor. Recuperado 23 de abril de 2020, de <https://www.bbva.es/diccionario-economico/e/euribor.html>
- Buttle, F., & Maklan, S. (2015). *Customer Relationship Management*. Abingdon, Reino Unido: Routledge.
- Content Marketing Institute, & Marketing Profs. (2016). *B2B Content Marketing*. Recuperado de [https://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2015/09/2016\\_B2B\\_Report\\_Final.pdf](https://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2015/09/2016_B2B_Report_Final.pdf)
- ¿Cuál es la diferencia entre una promotora y una inmobiliaria? (2020, enero 9). Recuperado 26 de marzo de 2020, de <https://housfy.com/blog/cual-es-la-diferencia-entre-una-promotora-y-una-inmobiliaria/>
- Casals, D. (s. f.). Barcelona: más de 2.100 fallecidos por Covid-19 y un impacto económico "brutal y sin precedentes" Recuperado 6 de mayo de 2020, de <https://www.expansion.com/catalunya/2020/04/17/5e999f66e5fdeabf5e8b4573.html>
- COMPARASOFTWARE. (2019, julio 30). Inmogestión CRM. Información, Reseñas y Precios 2020. Recuperado 4 de abril de 2020, de <https://www.comparasoftware.com/inmogestion-crm/>
- del Corral, L. (2019, septiembre 28). El nuevo marketing B2B: qué es, diferencias con B2C y estrategias de éxito. Recuperado 26 de mayo de 2020, de <https://leticiadelcorral.com/marketing-b2b-que-es-estrategias/>

- El Economista. (2020, febrero 15). La transformación del mercado inmobiliario desde la burbuja de 2008 para sobrevivir a una nueva realidad económica. Recuperado 19 de abril de 2020, de <https://www.eleconomista.es/vivienda/noticias/10352564/02/20/La-transformacion-del-mercado-inmobiliario-desde-la-burbuja-de-2008-para-sobrevivir-a-una-nueva-realidad-economica.html>
- El Proceso de Compra de una Vivienda en España. (2019, noviembre 25). Recuperado 21 de abril de 2020, de <https://balcellsgroup.com/es/proceso-de-compra-vivienda-en-espana/>
- Epdata. (2019, octubre 29). Cataluña - Las hipotecas a nivel autonómico: cantidad, importe y ejecuciones hipotecarias. Recuperado 24 de abril de 2020, de <https://www.epdata.es/datos/ccaa-hipotecas-numeros-coste-ejecuciones/150/cataluna/297>
- Epdata. (2020, marzo 26). Las hipotecas a nivel nacional: cantidad, importe y ejecuciones hipotecarias. Recuperado 24 de abril de 2020, de <https://www.epdata.es/datos/hipotecas-nacional-cantidad-importe-ejecuciones-hipotecarias/146/espana/106>
- Estrategia SEO para mejorar el posicionamiento web. (2019, mayo 17). Recuperado 1 de junio de 2020, de <https://www.o10media.es/blog/estrategia-seo-mejorar-posicionamiento-web/>
- Eurostat. (2020). Enterprises using software solutions, like CRM to analyse information about clients for marketing purposes. Recuperado de <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tin00116/default/table?lang=en>
- Evolución del precio por trimestre. Recuperado 19 de abril de 2020, de <https://www.epdata.es/datos/compra-venta-vivienda-mercado-inmobiliario-datos-hoy/29/espana/10>
- EXNOVO. (2019, junio 3). Modificación 2018 del Plan General Metropolitano en Barcelona. Recuperado 24 de abril de 2020, de <https://exnovo-rehs.com/modificacion-del-plan-general-metropolitano-en-barcelona/>.
- Ferluga, G. (2018, marzo 31). Si compras una casa usada, tendrás que pagar el ITP. ¿Qué tipo aplican en tu comunidad autónoma? Recuperado 22 de abril de 2020, de [https://elpais.com/economia/2018/03/27/actualidad/1522147018\\_946664.html](https://elpais.com/economia/2018/03/27/actualidad/1522147018_946664.html)
- Historia del CRM: de los años 80' a la actualidad - SumaCRM. (s. f.). Recuperado 26 de marzo de 2020, de <https://www.sumacrm.com/soporte/historia-del-crm-hasta-la-actualidad>
- HubSpot, Inc. (s. f.). Catálogo de productos y servicios de HubSpot. Recuperado 5 de abril de 2020, de <https://legal.hubspot.com/es/hubspot-product-and-services-catalog>

- González, P. (2019, febrero 27). ▷ ¿Por qué hacer Marketing de Contenidos? Recuperado 30 de mayo de 2020, de <https://bigseoagency.com/por-que-hacer-marketing-contenidos/>
- Iglesias, Y. (2018, mayo 29). Qué es el mystery shopper. Recuperado 12 de mayo de 2020, de <https://designthinking.gal/que-es-el-mystery-shopper/>
- INE. (2019). *Compraventa de viviendas según régimen y estado* [Conjunto de datos]. Recuperado de <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=6150>
- Inmovilla: El software inmobiliario por excelencia. (2020, marzo 26). Recuperado 10 de abril de 2020, de <https://inmovilla.com/>
- Insightly. (2020, febrero 27). Recuperado 10 de abril de 2020, de <https://www.capterra.es/software/130671/insightly>
- Kawulich, B. (2005, mayo). La observación participante como método de recolección de datos. *Forum: qualitative social research*, 6(2). Recuperado de <http://148.202.167.116:8080>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Education.
- La crisis del coronavirus no hará que bajen los precios de la vivienda. (s. f.). Recuperado 7 de mayo de 2020, de [https://www.lasexta.com/noticias/nacional/crisis-coronavirus-hara-que-bajen-precios-vivienda\\_202005075eb3cabbac27be000128cc50.html](https://www.lasexta.com/noticias/nacional/crisis-coronavirus-hara-que-bajen-precios-vivienda_202005075eb3cabbac27be000128cc50.html)
- Macario, A. (2020, mayo 29). ¿Son importantes los eventos para el marketing? Recuperado 29 de mayo de 2020, de <https://www.puromarketing.com/31/27520/son-importantes-eventos-para-marketing.html>
- MDirecto. (2020, febrero 14). Email Marketing b2b: Recomendaciones para que sean efectivos. Recuperado 31 de mayo de 2020, de <https://www.mdirector.com/email-marketing/email-marketing-b2b.html>
- MobySuite - Controla y Gestiona tus procesos inmobiliarios. (2020, enero 1). Recuperado 25 de marzo de 2020, de <https://www.mobysuite.com/>
- Moreno, A. M. (s. f.). ¿Qué es la fuerza de ventas y cómo se gestiona? Recuperado de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/marketing/que-es-la-fuerza-de-ventas-y-como-se-gestiona/>
- Munera, José Luis y Rodríguez Escudero Ana Isabel. (1998). *Marketing Estratégico*. Madrid, España.
- Newberry, C. (2017, diciembre 18). Características de Twitter: Todo lo que necesitas saber de su algoritmo, alcance orgánico y mucho más. Recuperado 30 de mayo de 2020, de <https://blog.hootsuite.com/es/caracteristicas-de-twitter-algoritmo/>

Nueva era en la vivienda. Recuperado 19 de abril de 2020, de [https://www.elconfidencial.com/vivienda/2019-12-23/vivienda-residencial-especial-inmobiliario-gurus\\_2370228/](https://www.elconfidencial.com/vivienda/2019-12-23/vivienda-residencial-especial-inmobiliario-gurus_2370228/)

Opazo, D., Comunicación telefónica, 14 de febrero de 2020.

Rock Content. (2019, junio 24). Fuerza de ventas: ¿qué es y cuál es su papel en las empresas? Recuperado 21 de mayo de 2020, de <https://rockcontent.com/es/blog/fuerza-de-ventas/>

Rodríguez, B. (2020, abril 11). 15 trucos para mejorar el posicionamiento SEO con contenido. Recuperado 1 de junio de 2020, de <https://www.40defiebre.com/posicionamiento-natural-trucos-mejorar-posicionamiento-con-contenido>

Perez, C. (s. f.). «Los 5 Mejores CRM Inmobiliarios Gratuitos en el Mercado». Recuperado 20 de marzo de 2020, de <https://tupuedesvendermas.com/crm-inmobiliarios-gratuitos-mercado/>

PLAN DE CHOQUE PARA EL SECTOR. (s. f.). Recuperado 9 de mayo de 2020, de <https://apcebcn.cat/es/actualidad-del-sector/plan-de-choque-para-el-sector/>

Promove Consultoría e formación SLNE. (2012). *Cómo elaborar el análisis FODA*. Recuperado de [http://www.ferrol.es:8080/activateenelcentro/fotos/biblioteca/CPX\\_ComoelaborarAnalisisDAFO\\_cas.pdf](http://www.ferrol.es:8080/activateenelcentro/fotos/biblioteca/CPX_ComoelaborarAnalisisDAFO_cas.pdf)

Propertybase. (2018, abril 13). Recuperado 4 de abril de 2020, de <https://www.capterra.es/software/122129/propertybase>

¿Qué es un gestor inmobiliario y cómo serlo?, Funciones y Requisitos. (2020, febrero 5). Recuperado 26 de marzo de 2020, de <https://inmogesco.com/blog/gestor-inmobiliario-definicion-funciones-requisitos/>

¿Qué es una hipoteca? (2018, junio 14). Recuperado 23 de abril de 2020, de <https://www.bbva.com/es/que-es-una-hipoteca>

¿Qué necesitas saber para comprar una vivienda en España? (2018, diciembre 27). Recuperado 22 de abril de 2020, de <https://www.somrie.com/que-necesitas-saber-para-comprar-una-vivienda-en-espana>

Rodriguez Cid, L. (2019, enero 1). ¿Cuál es el CRM más usado por las empresas? Recuperado 23 de marzo de 2020, de <https://www.marketingwebmadrid.es/cual-es-el-crm-mas-usado/+++>

Vallés, R. (2020, marzo 10). La compra como inversión: la tendencia que se consolida en el sector inmobiliario. Recuperado 19 de abril de 2020, de <https://www.lavanguardia.com/economia/20200220/473657058306/compra-inversion-tendencia-sector-inmobiliario-brl.html>

- Villanueva, J., & de Toro, J. M. (2017). *Marketing estratégico*. Pamplona, España: EUNSA.
- Salvia, G. S. (2020, 13 mayo). ¿Cuánto cuesta contratar un ponente para un evento o congreso? Recuperado 4 de junio de 2020, de <https://blog.meetmaps.com/es/cuanto-cuesta-contratar-un-ponente-para-un-evento-o-congreso/>
- Software para ventas y marketing. (s. f.). Recuperado 29 de marzo de 2020, de <https://www.bitrix24.es/uses/software-ventas-y-marketing.php>
- Técnico, S. (s. f.). ¿Cuántos usuarios puedo agregar a mi cuenta de HubSpot? Recuperado 09 de abril de 2020, de <https://knowledge.hubspot.com/es/account/how-many-users-can-i-add-to-my-hubspot-account>
- Theis, A. (2017, febrero 17). Marketing de referidos para incrementar ventas. Recuperado 29 de mayo de 2020, de <https://blog.tinkit.co/marketing-de-referidos-para-incrementar-ventas-86f9dd160d7a>
- Torres, D. (s. f.). Aprende cómo vender por internet en 4 pasos. Recuperado 1 de abril de 2020, de <https://blog.hubspot.es/sales/como-vender-por-internet>
- Tzu, S. (2016), *“El arte de la guerra”* Barcelona, España, Freeditorial.